إدارة الوقت والذات

تأليف

الدكتور / مجدى إبراهيم محمد إبراهيم

الكتـــــــاب : ابن قتيبة / د. مجدى إبراهيم

المـــــــؤلف: إبراهيم، مجدي

النـــــــوع: علوم اللغة العربية

تصميم الغلاف: شيماء رضوان

الطبـــــعة: الأولى/ القاهرة ٢٠١٢ – نشر إليكتروني

عدد الصفحات: ١٠٨ صفحة

المقــــــاس: ١٧×٢٤

تدمـــــــك

١-

صرح للنشر والتوزيع | صرح حضارة

المدير العام: عبود مصطفى عبود

كورنيش المعادي، بجوار مستشفى السلام الدولي، أبراج المهندسين (أ)

برج (٢) الدور العاشر.

ت: (٢٥٢٤٠١٦٦)(٢+)

البريد الإليكتروني: darsarh@gmail.com

الموقع الإليكتروني: www.dar-sarh.com

رقــــــم الإيداع:

التــــرقيم الدولي:

ديـــــــوي:

حقوق النشر محفوظة للناشر

لا يجوز طبع أو نشر أو تصوير أو تخزين أي جزء من هذا الكتاب بأية وسيلة إليكترونية أو ميكانيكية أو بالتصوير أو خلاف ذلك إلا بإذن كتابي صريح من الناشر

الوقت كالسيف إن لم تقطعه بالعمل المفيد
قطعك بالحرمان المميت

المؤلف

المقدمـــــة

الحمد لله رب العالمين الذى أنزل كتابه بلســـان عربـــى مبين، لولاه ما اهتدينا، وما عرفت البشرية خيرًا من كتاب الله عز وجل.

أما بعد .....

فإن جميع الأديان تحرص على إظهار قيمة الوقت، ومن مظاهر ذلك تحديد مواقيت الصلاة بأوقات خمسة فى اليـــوم. فلكل صلاة من الصلوات الخمس وقت محدد خاص به. ومن ضيع هذا الوقت ولم يؤد فيه صلاته كان آثمًا . وممـــا يـــدل على أهمية قيمة الوقت أيضًا تعاقب الليل والنهـــار، وانتظـــام الشمس والقمر فى مواعدها.

إن المرء مسئول يوم القيامة عن الوقت الـــذى قضـــاه، والعمر الذى عاشه فى الحيـــاة، يقـــول رســـول الله ﷺ : «لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع : عن عمـــره فيما أفناه ؟ وعن شبابه فيم أبلاه ؟ وعن ماله من أين اكتسبه؟ وفيم أنفقه؟ وعن علمه ماذا عمل فيه؟[١]

---

(١) هذا الحديث رواه الترمذى .

إن كل يوم يمر هو نقص من عمر الإنسان المكتوب له، فعليه أن يغتنمه بالعمل الصالح، وبكل ما هو مفيد ونافع .

هذا ، وقد تضمن هذا البحث تسعة فصول يسبقها مقدمة وتمهيد .

ــ أما المقدمة فقد بنيت فيها أهمية الوقت وبيان قيمته.

ــ أما التمهيد فقد تحدثت فيه عن مفهوم إدارة الوقت.

ــ أما الفصل الأول فقد تناولت فيه تقدير قيمة الوقت كمورد غير بشرى، وأن الاستهانة به وقطعه فيما لا يفيد يجعل الإنسان كالنبات الطفيلى الضار الذى يمتص غذاءه على حساب غيره من النبات النافع الطيب الثمرات .

ــ أما الفصل الثانى فقد تحدثت فيه عن التخطيط وحسن استغلال الوقت .

ــ أما الفصل الثالث فقد تناولت فيه الوقت والعادات الشخصية.

ــ أما الفصل الرابع فقد تناولت فيه ترتيب الأولويات "المهم والعاجل" .

ــ أما الفصل الخامس فتحدثت فيه عن الكفاءة والفاعلية .

ــ أما الفصل السادس فتحدثت فيه عــن الأســباب الشــائعة لضياع الوقت .

ــ أما الفصل السابع فتناولت فيه تكوين فرق العمل الفعالة.

ــ أما الفصل الثامن فتحدثت فيه عن كيفيــة الاســتفادة مــن أوقات الفراغ .

« وحسبى أننى بشر يصيب ويخطئ وما توفيق إلا بــالله عليه توكلت وإليه أنيب » .

المؤلف

التمهيـــد

الوقت من ذهب، والعصر الـذى نعـيش فيـه عصـر السرعة، وعصر الذرة والفضاء، وفى مبادئ الإسلام ما يدفع إلى مسايرة الحياة المسرعة المتطورة، وذلك بالحرص على الوقت والاستفادة منه أحسن فائدة، وذلك من خلال :

ــ توزيع الوقت بين العمل والراحة بما لا يرهق الجسم، ولا يعطل الإنتاج .

ــ تنظيم الوقت على أساس تخطيط مدروس، بحيث يكون لكل عمل وقت محدد يؤدى فيه.

ــ إنجاز العمل فى وقته، بحيث لا تؤخر عمل اليوم إلى الغد، لأن تراكم الأعمال يؤدى إلى ثقلها والهروب منها .

ولقد أمرنا الله تعالى بالعمل فقال تعالى : ﴿ وَقُلِ ٱعۡمَلُواْ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمۡ وَرَسُولُهُۥ وَٱلۡمُؤۡمِنُونَۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَٰلِمِ ٱلۡغَيۡبِ وَٱلشَّهَٰدَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمۡ تَعۡمَلُونَ ١٠٥ ﴾[١] ولقد علمنا الرسول ﷺ أن أطيب طعام نأكله هو ما كان من كسبنا ومن عمل

---

(١) سورة التوبة آية (١٠٥) .

أيدينا "فعلينا أن نحترم الوقت ونقدره، ولا نضيعه فيمـــا لا يفيد، فالتقدم والتحضر لا يكون إلا نتيجة احترام الوقـــت وتقديره .

وها هو سيدنا عمر بن الخطاب ــ رضى الله عنه ــ يشتد على العالمين الذين يضيعون أوقاتهم فى غير عمـــل يـــنفعهم وينفع الناس، بحجة أنهم متوكلون على الله ويقول لهم : {بـــل أنتم المتواكلون} .

إن الإنسان النبيه هو الذى يقدر الزمن وينظمه ، ويحـــافظ عليه، والفائقون هم الذين يستثمرون أوقاتهم، ويحصدون نتائج أعمالهم فيها.

إن كل شىء مفقود يمكن للإنسان أن يسترجعه إلا الوقت؛ فما من يوم ينشق فجره إلا وينادى مناد .. "يابن آدم أنا خلق جديد وعلى عملك شهيد. واغتنمنى" وتزود منى بعمل صالح فإنى لا أعود إلى يوم القيامة.

الفصل الأول

مفهوم إدارة الوقت

إدارة الوقت تعنى :

فن الاستخدام الرشيد للوقت، وهى علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهى عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحضير والتوجيه والمتابعة والاتصال.

هى عملية لا تنظر للماضى أو ترتبط بالحاضر، وإنما هى ــ أساسا ــ موجهة إلى المستقبل والتنبوء والوقوف على مساراته واتجاهاته والطرق المختلفة الموصلة للأهداف. وحتى نحسن إدارة الوقت فى المستقبل علينا أن نقوم بتخطيط ذلك فى الحاضر.

إدارة الوقت هى إدارة عنصر متاح، فإذا لم نحسن إدارته وبشكل فعال فإننا لن نحسن إدارة أى شىء آخر، فإدارة الوقت تمكننا من إنجاز أكبر كمية ممكنة من الأعمال فى نفس المساحة من الوقت.

الوقت :

مجموعة الخبرات الحياتية التى يصل إليها الفرد أو المجتمع فى فترة زمنية محددة.

خصائص الوقت :

لا يعوض ولا يتكرر ــ فعل وحركة.

لا يعود إلى الوراء ــ الوقت هو الحياة.

مورد غير بشرى ــ غير متجدد.

مفهومنا عن الوقت

ضع تعريفًا للوقت من وجهة نظرك؟

....

....

....

....

....

ما أهم خصائص الوقت من وجهة نظرك؟

....

....

....

....

أهمية الوقت وقيمته

الوقت مورد غير بشرى، له مجموعة من القيم:

قيمة حضارية   قيمة دينية   قيمة اقتصادية   قيمة تربوية

١ ــ قيمة حضارية :

احترام الوقت من مظاهر الحضارة فنلاحظ أن الدول المتقدمة تحترم الوقت وتحافظ عليه بشدة سواء على مستوى الدولة أو على مستوى الأفراد. ومن مظاهر ذلك الحفاظ على المواعيد والالتزام بها، فإذا التزم فرد ما بعمل ما فى وقت محدد يبذل أقصى طاقاته حتى ينجز هذا العمل فى الوقت المحدد، كذلك إذا التزم فرد ما بموعد مع شخص آخر نجد أنه يحرص على الالتزام بهذا الموعد. ويأتى ذلك من الإحساس بأهمية وقيمة الوقت، ويقاس على ذلك كل مظاهر الحياة، لذلك نجد أن هناك استطاعت أن تتقدم وتحقق أهدافها للتنمية سواء أكانت تنمية مهنية أم بشرية أم غيرها.

٢ ــ قيمة دينية :

تحرص جميع الأديان على إظهار قيمة الوقت، ومن مظاهر ذلك تحديد مواقيت للصلاة وللعبادة ومواعيد للصيام وأيضا تعاقب الليل والنهار، وانتظام الشمس والقمر فى مواعيدها، فهذا أعظم دليل على بيان قيمة الوقت وأهمية تنظيمه. ومعنى هذا أن الدين يركز على الوقت " كل إنسان مسئول عن وقته وفيما أنفقه " .

٣ ــ قيمة اقتصادية :

الوقت يساوى نقودًا، الوقت من ذهب، فمن وجهة النظر الاقتصادية تمثل كل دقيقة قيمة مادية، وكل دقيقة يمكن أن يتم فيها عمل يدر دخلاً ماديًا، لذلك يرى علماء الاقتصاد أن كل دقيقة تساوى نقودًا، ومن هنا يجب أن نحرص على كل دقيقة ولا نضيع وقتنا هباءً دون استثمار له.

٤ ــ قيمة تربوية :

وتكون من خلال استثمار الوقت فى التعليم المفيد واستغلاله بطريقة صحيحة، وطرق تخطيط. كل هذا يمثل فى حد ذاته قيمة تربوية عالية تنمى داخل كل إنسان الإحساس بقيمة الوقت وكيفية استغلاله فى كل ما هو مفيد.

أسس إدارة الوقت

لإدارة الوقت أسس تقوم عليها أهمها :

١ ــ تحديد الأعمال التى نريد القيام بها.

٢ ــ تحديد الزمن اللازم لأداء هذه الأعمال.

٣ ــ تحديد أولويات الأعمال التى نرغب فى القيام بها فى ضوء أهميتها.

٤ ــ وضع الأعمال التى نريد القيام بها فى جداول مع تحديد الزمن اللازم لتنفيذ كل عمل.

٥ ــ عمل موازنة بين الزمن المتاح لنا وبين الأعمال التى نريد تحقيقها.

٦ ــ البدء فى تنفيذ الأعمال المهامة أولا ثم التى تليها فى الأهمية.

٧ ــ عدم إعطاء مواعيد أو الالتزام بأعمال لا نتسطيع الالتزام بها.

إدارة الموارد

إدارة الموارد تعنى كل ما هو متاح للفرد من إمكانيات سواء أكانت بشرية أم غير بشرية رغبة فى المساعدة على تحقيق أهدافه.

إن إدارة الموارد المتاحة داخل المؤسسات تستلزم وجود تخطيط جيد يستفاد منه فى القيام بمسئوليتها تجاه هذه الموارد نحو الهدف المنشود، وتوظيفها بخطط محددة الأهداف لتتناسب مع حجم العمل أو النشاط المطلوب. لكن، ما الهدف من إدارة الموارد فى المؤسسات بصفة عامة؟!

إن الهدف منها الوصول إلى التنمية الشاملة.

التخطيط : يتعلق التخطيط بالمستقبل، وما يجب عمله لكى يتم تحقيق الهدف. ويتطلب التخطيط توقع الأحداث المستقبلية والاستعداد للتعامل معها.

ولا يخفى على القارئ ما للتخطيط من أهمية، فلاشك أن الاستعداد لمواجهة أحداث معينة تجعل المدير فى وضع أفضل بكثير فيما يتعلق بالتعامل مع الحدث عندما يقع، حيث إن المفاجأه من ناحية، والتسرع فى اتخاذ القرار الذى يمليه

الموقف من ناحية أخرى يؤدى إلى الوصول إلى نتائج أقل بكثير مما كان يمكن تحقيقه من خلال التخطيط.

وعلى الرغم من أن المدير أيا كان مستواه التنظيمى يقوم بالتخطيط فإن درجة التفضيل والتعقيد والأهمية تختلف من مستوى إلى آخر، فكلما تدرجنا فى الخطط من أسفل لأعلى، كلما قلت درجة التفضيل زادت معها درجة العمومية والشمول) وزادت درجة التعقيد وكذلك درجة الأهمية، والعكس صحيح.

ويعتمد التخطيط على التنبؤ بالمستقبل ـ لذلك، فإن عملية التنبؤ تعتمد على درجة عالية، من الأهمية بالنسبة للتخطيط، فكلما كان التنبؤ دقيقًا وأقرب ما يكون إلى الواقع، كلما كانت عملية التخطيط أجود والخطط الموضوعة أكثر ملاءمة.

هذا وليس بالضرورة أن يقوم المدير بكل الأنشطة الخاصة بالتخطيط بنفسه ففى بعض المنظمات يوجد جهاز خاص بالتخطيط أو الرقابة أو المتابعة ـ يكون بمثابة المعاون للمدير فى مجال التخطيط. وفى هذه الحالة، فإن مسئولية التخطيط نفسها تقع على عاتق المدير وليس على عاتق الجهاز المعاون.

ويتطلب التخطيط توافر العديد من البيانات عن كل من البيئة الخارجية (كالبيئات السياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والاقتصادية)، والبيئة الداخلية (كالموارد والامكانيات المتاحة سواء المادية أو البشرية أو المالية والنظم الموجودة بالمنشأة كنظام التمويل والأفراد والمشتريات والمخازن .. إلخ) . لذلك . فإن وجود نظام فعال بالمنظمة يساعد بدرجة كبيرة على التخطيط بدرجة عالية من الجودة.

تدريـــــب

س ١ : أكمل ما يأتى :

أستطيع الاستفادة من وقتى بأن :

١ ــ أقوم بتنظيمه على أساس ....

٢ ــ أنجز الأعمال فى .... فلا .... إلى ...... لأن تراكم الأعمال يؤدى إلى .... و ....

٣ ــ أوزع وقتى بين .... و .... بما لا .... ولا..........

س٢ : أذكر حديثًا شريفًا يدل على قيمة الوقت وقضائه بما يفيد من أعمال صالحة

س٣ : ما موقف سيدنا عمر ــ رضى الله عنه ــ من المتراخين الذين يضيعون الوقت؟

س٤ : ما أسس إدارة الوقت .

س٥ : الوقت له مجموعة من القيم اذكرها .

الفصل الثانى

التخطيط وحسن استغلال الوقت

التخطيط :

إن التخطيط يساهم فى ترتيب حياتك من خلال شيئين: الأول، أنك تعلم من خلال التخطيط كيف تنتقل من حيث تكون إلى حيث تريد أن تكون.

الآخر: أن التخطيط يحدد الموارد اللازمة لتقوم بهذه النقلة. ومن ناحية أخرى، تعرف من خلال التخطيط متى تبدأ فى عمل شىء معين لتستطيع إكماله حسب الجدول الزمنى المحدد؟. وماذا سوف يكلفك ذلك؟.

يجب أن نضع خططًا لنا بحيث تغطى عدة فترات من حياتنا مثل : ساعة أو أسبوع أو شهر أو سنة، أو عشر سنوات. ومن الطبيعى أن تختلف خططنا الحالية، هذا العام عن العام القادم، يجب أن تخطط لها بدقة لأن هناك كثيرا من العوامل غير المعروفة لك الآن والتى ستؤثر على خططك فى السنوات العشر القادمة. يجب على الإنسان أن ينظر دائما إلى الأمام، ولكن من الصعب عليه أن ينظر إلى أبعد ما يرى "أنت تستطيع أن تخطط للساعة القادمة، وفى إمكانك أن تفعل

ذلك بقدر كبير من الدقة.

خطط لكى تنجز أعمالك بالتدريج لا بواسطة قفزات مسرحية، فكل شىء ذو قيمة فى الحياة نحصل عليه عن طريق مجهودات صغيرة محدودة متتالية.

مثال ذلك : موس الحلاقة « جيلت تو » الذى صنعه المهندس جيلت من شفرة واحدة، ثم فكر ابنه وأشار على أبيه بأن يصنعه من شفرتين وهذا دليل على التخطيط الذى يهدف إلى حسن الأداء فى وقت قليل.

يجب ونحن نخطط أن نأخذ الوقت الذى يتحقق فيه الهدف فى الاعتبار، وأننا يجب أن نحدد أهدافا تتحقق فى فترات محددة ومختلفة فى حياتنا.

لكن، هناك عدة أهداف ينبغى مراعاتها ونحن نخطط لاستغلال الوقت الاستغلال الأمثل تتمثل فيما يلى:

أهداف بعيدة المدى :

وتتمثل فى نوعية الحياة التى يود الفرد أن يحياها ونوع العمل الذى يريد أن يمارسه. ورغم وجود خطة ترسم فيها أسلوب حياتك إلا أنه ينبغى أن تحدد خطة مُفَصَّلة تماما ذلك، سيحدث فى حياتك تغييرات، لذلك يجب أن تكون خططك

مشروعات أولية ترسم تفاصيلها حتى تقترب من الواقع الذى ستشاهدها فيه، كما يجب أن تكون مرنة يمكن تعديلها إذا ما اقتضى الأمر. وعلى هذا تصف الخطط طويلة الأجل ما تتوقع أن تنجز خلال الشهور الثلاثة التالية، أو أى مشروع يستلزم وقتًا أكثر من أسبوع.

الأهداف طويلة الأجل

هذه هى أهدافى فى الأشهر الثلاثة التالية، بالإضافة إلى مشروعاتى التى تستلزم أكثر من أسبوع لإتمامها :

____

____

____

____

____

____

____

أهداف متوسطة المدى :

كأهدافك فى خمس سنوات قادمة، مثال ذلك تلميذ الثانوى يفكر فى نوع التعليم الجامعى الذى يريد أن يلتحق به يتلقاه،

ونوع المهنة التى يريد أن يعد نفسه لها. وتستطيع أنت أن تتحكم فى هذه الأهداف أكثر مما تتحكم فى الأهداف بعيدة المدى ويمكن أن تتعرف ما إذا كان يجب أن تعدل خططك وتعيد تحديد أهدافك.

أهداف قصيرة المدى :

وهى أهداف يمكن تحقيقها من الآن وفى خلال وقت محدد من حياتك فمثلا : سأبدا فى عمل الواجب المطلوب منى الآن، سأحادث صديقى الآن لكى نتفق على موعد اللقاء فى يوم الجمعة، سأبدأ بإعداد حقيبة ملابسى لرحلة الأسبوع القادم. الآن إذا استطعت ذلك فستجد أنك تسير فى طريق تحقيق أهدافك الكبيرة.

كلما كان الهدف كبيرا قلت إمكانية تحكمك فيه، فإذا وضعت لنفسك هدفًا كبيرًا كأن تكون عالمًا مشهورًا أو مخترعًا ناجحًا أو موسيقيا عظيما فإنك لن تستطيع أن تحقق ذلك اليوم، ولكنك لو قلت لنفسك سأدرس اليوم الصفحات الأولى من كتاب مبادئ الطبيعة، أو سأتعلم الحروف الأولى للنوتة الموسيقية، فستجد أن عشر صفحات من كتاب أو عدة حروف موسيقية لن تكون شيئا ولكنها خطوة على الطريق.

الأهداف الوحيدة التى تستطيع أن تتحكم فيها هى الأهداف الصغيرة قريبة المدى، وأن سر التخطيط الناجح هو كيف تربط بين عدة أهداف صغيرة بحيث تزداد فرصة نجاحك فى تحقيق أهداف كبيرة؟ وعلى هذا فإن الخطط قصيرة الأجل تغطى ما تتوقع أن تنجز اليوم أو هذا الأسبوع، على الرغم من أن هذه ربما تكون خطوات نحو أهداف أطول أجلاً.

ليس عيبا أن نحلم بأهداف كبيرة وبعيدة، إنما العيب أن نظل نحملق فى فراغ هذه الأهداف الكبيرة البعيدة دون أن نكشف عن طريق الوصول إليها.

هذه هى الأشياء التى يجب عملها هذا الأسبوع (مشتملةً على خطوات نحو أهداف أطول أجلاً) :

____

____

____

____

____

____

الأسئلة	أ	ب	ج	د
١ ــ هل تستخدم سجلا بالأعمال الواجب تنفيذها؟	أبدا	نادرا	غالبا	دائما
٢ ــ هل تقدر مسبقا الوقت اللازم تخصيصه للأعمال الأكثر أهمية؟	أبدا	نادرا	غالبا	دائما
٣ ــ هل تحجز مسبقا فى مفكرتك فترات من الوقت مخصصة للأعمال الأكثر أهمية؟	أبدا	نادرا	غالبا	دائما
٤ ــ هل تخصص فى كل شهر وقتا لتخطيط عمل الشهر التالى؟	أبدا	نادرا	غالبا	دائما
٥ ــ هل تخصص فى كل أسبوع وقتا لتخطيط عمل الأسبوع التالى؟	أبدا	نادرا	غالبا	دائما
٦ ــ هل تخصص فى كل يوم وقتا لتخطيط عمل اليوم التالى؟	أبدا	نادرا	غالبا	دائما

٧ ــ هل تعيقك الأمور الطارئة عن الالتزام بتخطيطك للوقت؟	أبدا	نادرا	غالبا	دائما
عدد الإجابات فى كل عامود	أ	ب	ج	د
مجموع النقاط فى كل عمود	× ١	× ٣	× ٦	× ٩

مجموع النقاط فى المسلسل ٣

الخطط الأسبوعية :

ينبغى أن تصف ــ من خلال الخطة الأسبوعية ــ ما تريد أن تحقق حتى نهاية الأسبوع، علاوة على الأنشطة اللازمة للقيام بذلك. ومن الأفضل وضع الخطط الأسبوعية للأسبوع التالى فى عطلة نهاية الأسبوع أى يوم الجمعة. (لاحظ أن كثيرًا من الناس يقوم بهذه الأنشطة فى وقت متغير).

وقد تكون أوراق العمل الأسبوعية بسيطة أو معقدة. ومن الممكن اعتبار المثال الذى سيرد ذكره بعد قليل، نقطة بداية للخطط قصيرة الأجل التى تقوم بإعدادها.

عندما يتم الانتهاء من ورقة العمل، ينبغى أن تحفظها وتجعلها فى متناول يدك، حتى تتمكن من الرجوع إليها بعد ذلك. كما ينبغى أيضًا تحويل الأنشطة اليومية إلى يوميات أو مذكرات يومية، كما ينبغى القيام بها حسب الأولويات المحددة.

تدريـــــــب

س١ : وضح مفهوم التخطيط. وهل له أهمية فى إدارة الموارد؟

____

____

____

____

س٢ : ما الأهداف التى ينبغـــى مراعاتهـــا عنـــد التخطـــيط لاستغلال الوقت الاستغلال الأمثل ؟

____

____

____

____

ورقة عمل التخطيط الأسبوعى

خاصة بالأسبوع : ________________________

الأهداف :

١ ـ ____

٢ ـ ____

٣ ـ ____

الأنشطة	الأولويات أ / ب / ج	الوقت المقدر	اليوم المحدد

الخطط اليومية :

يتمثل الهدف من عملية التخطيط فى تحقيق الاستفادة القصوى من الوقت كل يوم. فإذا اعتدت أن تقوم بعمل مذكرات يومية، فسوف يكون من السهل تسجيل الأنشطة التى تقوم بها. وهذا هو أفضل مكان لتبدأ منه إعداد قائمة الأشياء التى ينبغى عملها اليوم.

وتعتبر القائمة اليومية التى يتم فيها ترتيب الأولويات هى أفضل الطرق لتركيز الانتباه على أكثر أهدافك أهمية، لذا ابدأ العمل من أعلى هذه القائمة. أما إذا ظهرت لك مهام غير متوقعة، فعليك أن تقول بعملية تقييم لهذه المهام حسب الأولوية، ثم تقوم بتناولها حسب هذا التقييم؛ أى حسب ترتيبها فى الأولويات. ومن ناحيةٍ أخرى، عليك ألا تقوم باستخدام شىء غير متوقع كعذر لتشتت الانتباه. واستعرض فى نهاية كل يوم ما تم إنجازه وحدد فى قائمتك كل البنود التى تحتاج إلى مزيد من العمل لإتمامها. ثم وَفِّق بين هذه البنود وبنود مهام العمل الجديدة لليوم التالى.

وليس من المهم تنسيق القائمة؛ فمن الممكن كتابتها فى أى مكان من مفكرة اليوميات فى ورقة خالية أو بأى شكل تعده بنفسك. ويوجد أشكال كثيرة ومتعددة لقائمة التخطيط. ويوضح المثال التالى مدى بساطة القائمة اليومية. أما مثال ورقة عمل التخطيط اليومى فيعطى تفصيلات أكثر.

عن طريق استخدام قائمة الأشياء التى يجب عملها قم بوضع جدول زمنى يومى. لابد أن يوضح هذا الجدول الاجتماعات والمواعيد بالإضافة إلى الوقت اللازم لإتمام

البنود الأخرى ذات الأولوية فى قائمتك.

المهام التى يجب تنفيذها
عمل ترتيبات السفر
حضور جلسة استعراض الميزانية فى العاشرة صباحًا
إتمام عروض المرتبات
حجز قاعة مؤتمرات ليوم الأربعاء
الاتصال بمندوب تأمين
حجز ميعاد لدى طبيب الأسنان

ورقة عمل التخطيط اليومى

المهام التى يجب تنفيذها
التاريخ : ………

مهام يجب إتمامها	**تم الانتهاء من هذه المهمة**	**بعض المواعيد يجب الالتزام بها**
		الساعة السابعة
		الساعة الثامنة
		الساعة التاسعة
		الساعة العاشرة
		الساعة الحادية عشرة
		الساعة الثانية عشرة
مكالمات تليفونية يجب القيام بها	تم الانتهاء من هذه المهمة	

		الساعة الواحدة	
		الساعة الثانية	
		الساعة الثالثة	
بعض الأشخاص يجب مقابلتهم	تم الانتهاء من هذه المهمة	الساعة الرابعة	
		الساعة الخامسة	
		الساعة السادسة	
		الساعة السابعة	

ـ التنظيم :

ينصب التنظيم على الموارد البشرية بالدرجة الأولى، وما تحتاج إليه من موارد وتسهيلات مادية ومالية. ويهتم التنظيم بتحديد العلاقات بين الأنشطة والوظائف والأفراد الذين يشغلونها. ويتطلب أداء وظيفة التنظيم أن يتم تحديد هدف عام للمنظمة، يتم تقسيمه إلى أهداف فرعية، يتطلب تحقيقها أداء أنشطة معينةً، ثم يتم تجميع هذه الأنشطة فى مجموعات، يمثل كل منها إدارة أو قسم، ثم يتم تحديد علاقات السلطة والمسئولية بين الوظائف والأقسام والإدارات ويكون ذلك فى شكل هيكل تنظيمى أو خريطة تنظيمية وعلى أنه حال فإن التنظيم يحدد ويوزع المسؤليات والسلطات والعلاقات بين الموارد البشرية والموارد المادية.

الفصل الثالث

الوقت والعادات الشخصية

من المهم فى إدارة الوقت أن نعرف أننا ــ غالبًا ــ لا نستخدم وقتنا بالكفاءة المطلوبة، لأننا تعودنا على ذلك. أى أننا دائمًا ما نكون أسرى عاداتنا حتى ولو كانت سيئة. ويمكن التدليل على ذلك بمثال بسيط. كثيرًا منا من يجد الراحة عند المشى فى حذاء معين. ونجد أنه كلما خرج من منزله ارتدى هذا الحذاء فهو يسبب له راحة كبيرة ولا يسبب له ألمًا مهما كانت كمية المسافات التى يمشيها. وبمضى الوقت يبلى هذا الحذاء ويصل إلى الدرجة التى يتعين على الشخص فيها أن يشترى حذاءًا جديدًا أو على الأقل يقلل من استخدام هذا الحذاء بالذات إلا فى المناسبات التى يجد فيها أنه سيمشى لمدة طويلة مما قد يسبب له ألمًا فى حالة استخدام حذاء آخر ليس على تلك الدرجة من الليونة والنعومة والراحة.

وبنفس المقياس فنحن أسرى عاداتنا التى فى بعضها سيئة والتى تعودنا عليها مثل ما تعودنا على حذائنا القديم. ومن المحتم أن نصل إلى المرحلة التى يتعين علينا فيها تغيير هذا الحذاء أو شراء حذاء جديد قد لا يكون فى بداية استخدامه

على نفس القدرة من الراحة. والعادات الجديدة التى لم نتعود عليها تماثل الحذاء الجديد تمامًا فهى قد تكون غير مريحة فى البداية ولكن بمضى الوقت يتحتم أن نتعود على هذه العادات الجديدة التى تناسب المرحلة الجديدة، وعلى أن تتكرر هذه العملية باستمرار.

وأول مرحلة مهمة فى هذا الموضوع هى تحديد أو التعرف على العادات القديمة التى قد تمثل مشكلة لنا إذا استمر الحال على ما هو عليه.

وغالبًا ما يجد بعض الناس صعوبة فى اكتشاف هذه العادات، حيث إنها أصبحت جزءًا أساسيًا من حياتهم قد لا يتصور الحياة بدونها، أو قد لا ينتبه إلى أنها عادة يمكن الاستغناء عنها أو تغييرها على أقل تقدير.

ولذلك فإن الخطوة الأولى نحو التغيير إلى الأفضل هى أن نكتشف عاداتنا المعوقة. وإذا لم تستطع عمل ذلك بكفاءة فيمكنك بشىء من الشجاعة الأدبية أن تسأل زملاءك أو أصدقاءك أو أفراد عائلتك عن عاداتك وعما يعتقدون أنها تمثل بعدًا يستحسن تغييره فيك.

(٣٤)

الوقت والعادات الشخصية

١ ــ ما عاداتك السيئة التى تعتقد أنه يجب تغييرها من وجهة نظرك؟!

٢ ــ ما العادات التى ترى أنه بإمكانك تغيرها فى المستقبل القريب؟

٣ ــ كيف ستغيرها إلى الأفضل؟

٤ ــ ما العادات التى ترى أنه يصعب تغييرها؟

٥ ــ ماذا ستفعل حيالها؟

(٣٥)

مبدأ باريتو

إن إدارة الوقت بفعالية تبدأ أساسًا بمعرفة أولوياتك. وكبداية جيدة تذكر مبدأ باريتو. وبالرغم من أن هذا المبدأ وضعه عالم الاقتصاد والفيلسوف الإيطالى " ألفريدو باريتو " فى القرن التاسع عشر فقد ظلت له علاقة وثيقة بالموضوع حتى فى هذه الأيام، وينص مبدأ باريتو على أن ..

٢٠ % من مجهوداتك ــ ٨٠ % من نتائجك

٨٠ % من مجهوداتك ــ ٢٠ % من نتائجك

وبصفة عامة، هذا معناه أن كل شىء تقوم به فى العمل (أو فى حياتك) لا يعنى أن له عائدًا مساويًا له، فبعض الأشياء تثمر عن نتائج أعظم بكثير أو أكثر أهمية من الأخرى.

وهذه بعض الأمثلة على ٢٠ / ٨٠

فى المنظمة ..

١ ــ ٢٠ % من البضائع المخزونة تفسر ٨٠ % من ميزانيتك.

٢ ــ ٢٠% من أعضاء مجتمعك يستخدمون ٨٠% من منتجاتك.

٣ ــ ٢٠ % من موظفيك سيخلقون ٨٠ % من مشاكلك.

٤ ــ ٢٠ % من عملائك سيتسببون فى ٨٠ % من الشكاوى.

٥ ــ ٢٠ % من عملائك يعطونك ٨٠ % من مبيعاتك.

فى حياتك الشخصية ..

٦ ــ ٢٠ % من ملابسك تستهلك ٨٠ % من الوقت.

٧ ــ ٢٠ % من تنظيف المنزل يثمر عن ٨٠ % من التأثير.

٨ ــ ٢٠% من قائمة التسويق تستغرق ٨٠% من وقت التسويق للشراء.

٩ ــ ٢٠% من وقتك مع أطفالك تثمر عن ٨٠% من أبوتك الفعالة.

١٠ ــ ٢٠ % من مواد الجريدة تستأثر بـــ ٨٠ % من اهتمامك.

اكتب هنا بعض الأمثلة الإضافية لـــ ٢٠ / ٨٠ .

____

____

____

____

____

الفصل الرابع

ترتيب الأولويات

المهم والعاجل

معظم الأشخاص لا يستطيعون التفرقة بين الأشياء المهمة والأشياء العاجلة. والمشكلة فى هذا أن أغلبنا يستجيب ويتصرف تحت ضغط الأمور العاجلة رغم أنها قد لا تكون على هذه الدرجة من الأهمية، ونؤجل الأشياء المهمة تحت دعوى أن هناك أشياء أكثر إلحاحًا لابد أن نقوم بها أولاً حيث إنها لا تحتمل الانتظار. ونحن حينما نستعرض هذه الأشياء العاجلة أو الملحة نجد أنها قد لا تكون عاجلة من وجهة نظرنا ولكنها قد تكون عاجلة من وجهة نظر الآخرين. ولكنهم بإلحاحهم علينا وتأثيرهم القوى اضطررنا إلى اعتبارها شيئًا له أسبقية أولى.

ويترتب على ذلك أننا غالبًا ما نؤجل الأشياء المهمة أو الضرورية لنا شخصيًا لكى نستجيب للأشياء العاجلة رغم أنها ليست على تلك الدرجة من الأهمية. وتكون النتيجة المتوقعة أنه بمضى الوقت تصبح هذه الأشياء المهمة التى أجلناها شيئًا عاجلاً وملحًا أيضًا. وبما أنها مهمة أصلاً فهى فى هذه الحالة

تصبح مهمة وعاجلة وهو ما نسميه هنا بالأشياء الكارثية أو المصائبية، أى أنها وصلت إلى حد لا يحتمل التأجيل ولو لحظة واحدة لأن ما سيترتب على هذا التأجيل ستكون عواقبه وخيمة نظرًا لأهميتها القصوى أيضًا.

يتحتم عليك أن تأخذ بعض القرارات عندما تزيد الفرص عن الموارد. ولا يتضح هذا فى شىء أكثر من وضوحه عند استخدام الوقت. وحيث إن الوقت لا يمكن تصنيعه، فلابد لك من أن تحدد المهام التى سيتم التفاوض عنها. وتتمثل عملية ترتيب الأولويات عند استخدام الوقت فى خطوتين:

الأولى، وضع الأشياء التى يجب أن تفعلها فى قائمة.

الخطوة الأخرى: تتمثل فى ترتيب البنود الواردة فى القائمة الأولى فالأولى. (انظر إلى الصفحة التالية).

استخدم طريقة (أ ب ج) لتحديد الأولويات عن طريق إدراج كل بند فى قائمتك تحت إحدى الفئات التالية :

* الأولوية أ ــ المهام التى يتحتم عليك تنفيذها. وتتمثل فى البنود المهمة جدًا. ويندرج تحت هذه الفئة أشياء مثل توجيهات الإدارة أو طلبات عميل مهم أو موعد نهائى مهم أو فرص للنجاح أو التقدم.

* الأولوية ب ــ المهام التى ينبغى عليك تنفيذها. وتتمثل فى البنود متوسطة القيمة. قد تساهم بنود هذه الفئة فى تحسين الأداء ولكنها ليست أساسية أو ليس لها موعد نهائى حاسم.

* الأولوية ج ــ المهام التى سيكون من الأفضل أن يتم تنفيذها ــ وهذه هى أقل الفئات قيمة. فعندما يكون هناك فترة استحمام أو مرح، من الممكن تأجيل هذه البنود أو إلغائها أو إدراجها فى أوقات التراخى.

وتتسم هذه الفئات بالمرونة، ويعتمد هذا على التاريخ الذى تعد فيه القائمة. ويتغير ترتيب الأولويات بمرور الوقت. فما يندرج تحت الفئة (ب) اليوم قد يندرج تحت الفئة (أ) غدًا بسبب اقتراب موعد نهائى مهم. وكذلك الأمر، فما يندرج تحت الفئة (أ) اليوم قد ينتقل إلى الفئة (ج) غدًا، إذا لم يتم الانتهاء منه فى الموعد المحدد أو تبدلت الظروف.

ويبدو جليًا أن قضاء الوقت فى مهمة متوسطة القيمة لا يستحق العناء. على الجانب الآخر فإن مشروعًا ذا قيمة عالية يستحق الوقت الذى يستثمر فيه. وتستطيع أن تجمع ثمار الوقت المستثمر استثمارًا حكيمًا فقط عن طريق التخطيط الجديد.

ولكن السؤال الذى يجب أن يتبادر إلى الأذهان. لماذا يجب أن نترك الأمور تصل إلى هذا الحد الذى قد يصبح مستقبل إنسان فى عمله معلقًا بهذا الأمر.

الجواب هو أننا لم نفرق فى الأصل بين ما هو عاجل وما هو مهم. وأننا لم نستطع أن نقول لا فى بعض الأحيان. وأخيرًا لأننا لم نضع أولويات يمكن العمل على أساسها. وهذا نموذج المصفوفة للمهم والعاجل الذى يمكن لأى منا أن يضع أولويات لكل أعماله على أساسها.

استخدم الشكل التالى للتدريب على ترتيب الأولويات.

ترتيب الأولويات فى الأسبوع

الأولوية (أ) ــ المهام التى يتحتم عليك تنفيذها

الأولوية (ب) ــ المهام التى ينبغى عليك تنفيذها

____

____

الأولوية (ج) ــ المهام التى سيكون من الأفضل أن يتم تنفيذها

____

____

معايير ترتيب الأولويات

الحكم

أنت أفضل من يحكم بما يتحتم عليك فعله. واجعل ما تشعر به من غصة بسبب عدم قيامك بفعل شىء ما يزيد من حدة حكمك.

تحديد الأولويات :

الأسئلة	أ	ب	ج	د
١ ــ هل تسعى وراء غايات معينة فى حياتك المهنية؟	لم أفكر فى ذلك إطلاقا	لدى فكرة مبهمة عن ذلك	حاولت سابقا أن أعرف هذه الغايات	أستطيع أن أذكر هذه الغايات فورا

٢ ــ هل تحدد لنفسك أهدافا؟	أبدا	نادرا	غالبا	دائما
٣ ــ هل تعرف من بين كل الأعمال التى تقوم بها تلك التى تؤدى إلى النتائج الأكثر أهمية؟	لم أفكر فى ذلك إطلاقا	لدى فكرة مبهمة عنهم ذلك	أفكر بهذه الأعمال بصورة منتظمة	أستطيع أن أذكر هذه الغايات فورا
٤ ــ هل يعتريك شعور بضياع الوقت؟	دائما	غالبا	نادرا	أبدا
٥ ــ هل تحديد أولويات فى عملك؟	أبدا	نادرا	غالبا	دائما
٦ ــ هل تسجل أولوياتك كتابيا؟	أبدا	نادرا	غالبا	دائما
٧ ــ هل تلتزم بأولوياتك عندما تطرأ عليك أعمال إضافية؟	أبدا	نادرا	غالبا	دائما
عدد الإجابات فى كل عمود	أ	ب	ج	د

مجموع النقاط فى كل عمود	× ١	× ٣	× ٦	× ٩

مجموع النقاط فى المسلسل ٢

النسبية :

ينبغى أن يكون من الواضح لك حينما تقارن بين المهم والأنشطة أن بعضها أعلى فى الأولوية من البعض الآخر. ويجب أن تكون تحركاتك حسب هذا السؤال : ما الاستخدام الأفضل للوقت الآن؟

التوقيت :

تلعب المواعيد النهائية دورًا مهمًا فى تحديد الأولويات. وتأتى على قدر عالٍ من الأهمية أيضًا، ولكنه غالبًا ما يتغاضى عنه تحديد وقت البدء وذلك حتى يتم الانتهاء من المشروع فى الوقت المحدد قبل الموعد النهائى.

ساعتان يوميًا.

إذا ما توفر لديك ساعتان يوميًا، كيف ستستخدم هاتين الساعتين؟ أجب بإضافة علامة X أمام العبارة التى توافق عليها. أضف أفكارك الخاصة.

مع ساعتين إضافيتين يوميًا من الممكن أن :

١ ــ أزيد من وقت وضع الخطط.

٢ ــ أزيد من وقت القراءة.

٣ ــ أقضى مزيدًا من الوقت فى مشاريع عمل جديدة.

٤ ــ أقضى مزيدًا من الوقت مع الأسرة والأصدقاء.

٥ ــ أبدأ أو أزيد وقت برنامج تدريبى.

٦ ــ أقضى مزيدًا من الوقت فى المسائل المالية الشخصية.

٧ ــ أبدأ فى ممارسة هواية جديدة أو أمارس أخرى قديمة.

٨ ــ (أضف أفكارك الخاصة).

٩ ــ ________________________________

١٠ ــ ________________________________

١١ ــ ________________________________

١٢ ــ ________________________________

استعراض ورقة العمل

١ ــ من الممكن أن أستفيد استفادة أفضل من وقتى. وهذه هى الطرق التى تمكننى من ذلك :

____

____

____

٢ ــ العوائق الرئيسة لاستخدام الوقت بكفاءة وفاعلية هى:

---

٣ ــ إذا ما توفر لدى خمس ساعات أسبوعيًا، فسوف استخدم هذه الساعات الخمس فى :

---

٤ ــ على الرغم من أن الأنشطة التالية تشغل جانبًا كبيرًا من وقتى، فإنه يبدو أنها لا تساهم مساهمة فعالة فى تحقيق أهدافى :

مصفوفة المهم والعاجل

(١) مهم وعاجل (أمثلة) * الأزمات والكوارث * المشاكل الملحة * الأعمال المرتبطة بمواعيد تسليم	(٣) غير مهم ولكنه عاجل (أمثلة) * المقاطعات التليفونية * بعض المكاتبات والمذكرات * بعض الاجتماعات * المشاكل اليومية الملحة
(٢) مهم وغير عاجل (أمثلة) * إنشاء علاقات مثمرة * إيجاد فرص عمل جديدة * التخطيط والترفيه	(٤) غير مهم وغير عاجل (أمثلة) * بعض البريد * بعض المكالمات الخاصة * الاجتماعات * القهوة والشاى والسجائر

عاجـل

على أساس تحديد المهم والعاجل يمكن بعد ذلك تحديد أسبقيات المهام طبقًا للنتائج المرجوة منها وذلك من خلال المصفوفة التالية :

النتائج		أ (فورًا)	ب (قريبًا)	جـ (تحتمل الانتظار)
	عالية			
	متوسطة			
	منخفضة			

الأسبقيـة

الفصل الخامس

الكفاءة والفاعلية

كثير من الناس لا يفرقون بين الكفاءة والفاعلية. فهم يعتقدون أنها شيء واحد لكن هذين المفهومين مختلفان تمامًا.

والسؤال هو : أيهما أكثر أهمية؟

فى الحقيقة أن هذين المفهومين مهمان فى العمل، ولكن الذى ينبغى الالتفات إليه:

أن الكفاءة تعود على الشخص ذاته أكثر مما تعود على العمل. أما الفاعلية فتعود على العمل أكثر مما تعود على الشخص. وليس معنى هذا أن الكفاءة ليست مهمة فى العمل، ولكن المقصود أن هذه الكفاءة الموجودة لدى الشخص لا قيمة لها إذا لم تترجم إلى أعمال ذات نتائج محددة وملموسة وإيجابية.

ولذلك فإن الموظف الكفء هو الموظف الذى قد تم تأهيله لهذا العمل. وعلى هذا فهو يحمل فى جعبته العديد من الشهادات العلمية والمهنية التى تدل بوضوح على أنه مؤهل لهذا العمل من الناحية العلمية أو الفنية أو التكنيكية. ولكن إذا لم يكن هذا الشخص لديه الدافع الشخصى والحمية التى تدفعه

لاستخدام هذه المعلومات والخبرات والكفاءة المهنية أو الحرفية فى العمل فهو فى هذه الحالة غير فعال. وبذلك يصبح عبئًا على العمل أكثر منه مفيدًا فى موقعه. فما فائدة كل هذه الخيرات والكفاءات إذا لم تترجم إلى نتائج ملموسة تنعكس على واقع العمل؟.

وعلى الجانب الآخر قد نجد شخصًا لا يحمل فى جعبته كل هذه المؤهلات والشهادات الضخمة الفخمة ولكنه يحاول قدر استطاعته أن يقوم بكل المطلوب منه بكل ما أوتى من خبرة، ولا يتوانى عن المحاولة تلو المحاولة حتى ينجح.. وهو فى هذه الحالة فَعَّال رغم أنه ليس كفأً تمامًا، ومثل هذا الشخص يمكن بالتدريب أن يصل إلى مرحلة الكفاءة والفاعلية معًا. غير أن الشخص الأول الكفء غير الفعال يحتاج إلى تحفيز أكثر مما يحتاج إلى تدريب. ولهذا فإننا لكى نستطيع الاستفادة القصوى من كل من هذين الشخصين لابد من معرفة موقف كل منهما حتى يمكننا الاستفادة القصوى من خصائص ومزايا كل شخص ويمكن شرح ذلك من خلال المصفوفة التالية :

مصفوفة الكفاءة والفاعلية

+ كفء	(١) كفء وفعال يتم تفويضه	(٢) كفء ولكنه غير فعال يتم تحفيزه
	(٣) غير كفء ولكنه فعال يتم تدريبه	(٤) غير كفء وغير فعال إما أمر مباشر أو الاستغناء عنه

فعال

ويمكن من خلال المثال التالى توضيح الفرق بين الكفاءة والفاعلية بطريقة مبتكرة :

فلنفرض أن شخصًا يسير فى الطريق وبيده ورقة بمائة ريال وعدد ١٠٠ ورقة مالية أخرى من فئة الريال الواحد وفجأة هبت الريح فأطارت كل تلك الأوراق المالية.

فى هذه الحالة إذا كان الشخص من الطراز الكفء فسيحاول بكل سرعة وقوة جمع أكثر عدد من تلك الأوراق المالية جريًا وراءها فى كل مكان.

أما إذا كان الشخص من النوع الفعال أساسًا فسيحاول تمييز الورقة من فئة المائة ريال ويلتقطها أولاً ثم يحاول التقاط كل ما يستطيع من الأوراق الأخرى بعد ذلك.

لكن ماذا يقصد بتحفيز الشخص على العمل؟!

التحفيز :

يقصد بالتحفيز خلق الرغبة لدى الفرد فى العمل، ودفعه نحو تحقيق المطلوب منه من أعمال. ولا يخفى على القارئ ما للتحفيز من أهمية. إن مستوى أداء أو إنجاز الفرد يتأثر بعاملين أساسيين هما : القدرة على العمل والرغبة فى العمل. وبالتالى، مهما بلغت قدرة الفرد على العمل، فلن يرتفع مستوى الأداء فى ظل غياب الرغبة فى العمل، والتى يتم إيجادها من خلال التخفيز.

وتتعدد تقسيمات الحوافز التى يمكن أن يستخدمها المدير فمن حيث طبيعة الحافز، يمكن تقسيم الحوافز إلى مادية (نقود ــ حافز عينى ... إلخ) وغير مادية (معنوية) ومن حيث الأثر المطلوب إحداثه تقسم الحوافز إلى سلبية (قبل توقيع جزاء على الفرد) وحوافز إيجابية (مثل المكافأت والترقيات وما شابهها). كذلك قد يتم تقسيم الحوافز طبقا للفئة التى تطبق عليها، فهناك حوافز الإدارة وحوافز العاملين.

تدريب :

س١ ماذا تفعل إذا وجدت فى العمل :

ــ إنسان كفء وفعال ؟.

ــ إنسان غير كفء لكنه غير فعال ؟

ــ إنسان كفء لكنه غير فعال ؟

ــ إنسان غير كفء وغير فعال ؟

س٢ ماذا يقصد بالتحفيز ؟ وما أهميته ؟.

الفصل السادس

الأسباب الشائعة لضياع الوقت

ــ نحن نعلم أن اليوم أربع وعشرون ساعة، لا يمكن زيادتها بأى حال من الأحوال .

ــ كذلك الساعة ستون دقيقة لا يمكن زيادتها. ولذلك يعد الوقت نادرا وقيمته عالية جدا. فكل دقيقة تضيع من عمر الإنسان دون أن يستغلها الاستغلال الأمثل تمثل قيمة مهدرة أو موردا لم يحسن استغلاله واستخدامه الاستخدام الأمثل.

ــ الوقت كالسيف إن لم تقطعه بالعمل المفيد قطعك بالحرمان المميت.

ــ قد تختلف نسب وكميات ما يتمتع به الأفراد من موارد حسب إمكانياتهم وقدراتهم ومستوياتهم إلا الوقت، فيتساوى نصيب كل فرد منه بغض النظر عن سنه أو جنسه أو مستواه. فكل منا يمتلك أربعا وعشرين ساعة يوميا ولا يستطيع أحد مهما فعل أن يزيدها ساعة أو ينقصها دقيقة، كما لا يمكن لأى إنسان أن يدخر بعض الوقت من يوم لآخر، ولا أن يبدل ساعة بأخرى، ويؤدى تحديد الوقت بهذه الصورة إلى صعوبة إدارته، وفى نفس الوقت إلى أهمية إدارته إدارة

محكمة.

ــ ومما يزيد من أهمية إدارة الوقت بدقة ارتباطها ارتباطا وثيقا بمورد آخر هو الطاقة البشرية، فكل منهما يؤثر فى الآخر ويتأثر به، فلكل إنسان قدرة وطاقة محددة على العمل العضلى ويتوقف مقدار ما يستطيع الفرد إنجازه من أعمال على مقدار ما لديه من وقت لأداء هذه الأعمال.

ــ كذلك فإن وقت الفرد يتسع لمقدار معين من الأعمال، ويتوقف مدى الاتساع أو الضيق فى الوقت على مقدار ما يتمتع به الفرد من طاقة وقدرة على إنجاز تلك الأعمال، بمعنى أن الفرد لا يستطيع بجهده المحدود أن ينجز كل ما يريد. من أعمال متعددة فى نفس الوقت. وهذا ما يدعم مبدأ التعاون والتكامل بين الأفراد.

وبناء على هذا فإن الوقت أهم مورد لنا على الإطلاق منذ أن نولد وإلى أن نموت، فالوقت هو المورد الوحيد الذى لا يمكن تعويضه تحت أى ظرف وبأى ثمن. الوقت هو المورد الوحيد الذى لا يتكرر. الوقت هو المورد الوحيد الذى لا يعود إلى الوراء.

ــ الوقت هو المورد الوحيد الذى نحاسب عليه فى نهاية

المطاف وعند الحساب، ورغم ذلك فنحن نتعامل مع الوقت باستهتار شديد وكأننا نغرف من معين لا ينضب فترى الغالبية من الناس يتفننون فى إضاعة الوقت، أو حتى قتل الوقت كما يحلو للبعض أن يقول إن الوقت محسوب من عمر الإنسان ذلك أن مجموعة من الأفراد يستطيعون إنجاز عديد من الأعمال فى وقت أقل بكثير من الوقت الذى يحتاجه فرد واحد لإنجاز تلك الأعمال نظرا لأن مجموع قدرات وطاقات فريق العمل يتيح لهم أداء عديد من الأعمال فى وقت قصير.

لذلك يجب أن نعمل ونحرص على العمل ضمن فريق عمل، لأن العمل فى فريق ينجز ويتم فى وقت قصير حيث تتبادل الخبرات والمعلومات بين أعضاء الفريق وهذا أحد أهداف إدارتنا.

التعامل مع الوقت يعد أحد المقاييس التى يقاس بها مدى تحضر المجتمعات الحديثة، فكلما كان المجتمع متحضرا كلما أدراك قيمة الوقت. أما إذا كان المجتمع يهدر ويضيعه وقته فإن هذا يعتبر دليلا دافعا على مدى تخلف هذا المجتمع.

لكن ما الأسباب الشائعة لضياع الوقت ؟.

يشترك كل الناس فى تضييع الوقت، إنها مشكلة عالمية. قد يكون الوقت الضائع بَنَّاءً لأنه من الممكن أن يساعدك فى الاسترخاء أو على الأقل فى التقليل من التوتر. ولكن من المحبط أن هناك كثيرًا من الوقت يضيع هباءً. وينطبق هذا الكلام على موقف يضيع فيه الوقت فى عمل أشياء أقل أهمية أو أقل متعة من أشياء أخرى يمكنك القيام بها فى نفس القدر من الوقت.

ما الشىء الآخر الذى ربما تفعله وتكون له أولوية شخصية أعلى فى قائمة الأولويات؟ إلى مزيد من التوضيح. لا تعتبر فترات الراحة والتحدث مع الزملاء والتحدث فى التليفون والقراءة من أسباب ضياع الوقت، إلا إذا حالت كل هذه الأشياء أو أحدها بينك وبين أهدافك الأساسية.

ولأسباب ضياع الوقت مصدران؛ أحدهما: يتعلق بالشخص نفسه والآخر يتعلق بالبيئة المحيطة بهذا الشخص. وسوف يتم عرض بعض الأمثلة لكل مصدر فى الجدول الذى سيرد بعد قليل.

وسوف يتم التركيز فى الصفحات القليلة القادمة على الحديث عن بعض الطرق التى تستطيع من خلالها أن تتعرف على أكثر أسباب ضياع الوقت شيوعًا وكيفية التخلص منها.

أمثلة للأسباب الشائعة لضياع الوقت

الأسباب المتعلقة بالشخص نفسه	الأسباب المتعلقة بالبيئة المحيطة
عدم التنظيم	الزوار
التسويف	
عدم القدرة على الرفض وقول لا	المكالمات التليفونية
	البريد غير المهم
	انتظار أحد الأشخاص
	الاجتماعات غير المفيدة
	الأزمات
أسباب أخرى	أسباب أخرى
اللغو	المحادثات فى أثناء تناول القهوة
الرغبة فى عمل بعض الأشياء غير الضرورية بدقة متناهية	عمل التقارير التى لا يتم استخدامها

لكن، ما الأسباب الشائعة لضياع الوقت؟

التخطيط لاستغلال الوقت استغلالاً أفضل

الخطوة الأولى

حدد الهدف من تحسين استغلال الوقت. يجب أن تكون دقيقًا فى تحديد مقدار الوقت الذى تأمل فى توفيره فى جدولك الزمنى الأسبوعى، علاوة على التاريخ الذى تأمل تحقيق ذلك بحلوله.

الخطوة الثانية

حدد الفرص التى تستطيع من خلالها تحقيق أهدافك. ينبغى أن تكون محددًا أهدافك. ما المهام التى من الممكن حذفها أو إعادة توزيعها؟ ما أسباب ضياع الوقت التى يمكن القضاء عليها أو تقليلها؟ ما التخطيط الذى يجب عليك وضعه؟

الفرصة	الوقت المقدر توفيره
________	________
________	________
________	________
________	________
________	________

الخطوة الثالثة :

قم باختيار تلك الفرص التى تخطط لتتبعها. أضف الوقت المتوقع توفيره وقارن ذلك بالهدف الذى وضعته.

الفرصة رقم ١ : ______________________________

____

خطوات العمل	التواريخ المستهدفة
________________	________________
________________	________________
________________	________________
________________	________________

الفرصة رقم ٢ : ______________________________

____

خطوات العمل	التواريخ المستهدفة
________________	________________
________________	________________
________________	________________
________________	________________

الفرصة رقم ٣ : ______________________________

____

خطوات العمل	التواريخ المستهدفة
________________	________________
________________	________________
________________	________________
________________	________________
________________	________________

الخطوة الرابعة :

ضع قائمة بالأشخاص الذين إشراكهم عند إحداث التغيرات. يجب أن تقوم بعرض هذه القائمة على المدير وتحصل على موافقته، كما يجب أن تحصل أيضًا على موافقة وتعاون أولئك الذين قد يتجشمون عناء القيام بجزء من واجباتك أو مسئولياتك أو كليهما معًا.

المشرف : ________________________________

____

____

____

____

الزملاء : ________________________________

____

____

____

____

____

مجموعة العمل : ______________________________

____

____

____

____

الخطوة الخامسة :

تابع هذه العملية خلال ثلاثين يومًا. استعرض تقدمك فى هذه المرحلة وكرر أى خطوات لم تؤت نتائجها المتوقعة :

ملاحظات : ______________________________

____

____

____

____

____

____

____

الاستبيان الخاص بتقييم مدى التقدم الذى تم إحرازه

تعليمات

بعد انتهاء ستة أسابيع من بداية العمل على تحسين مستوى تنظيم الوقت، أكمل الاستبيان التالى. سوف يتضح لك من خلال هذا الاستبيان أين تبلى بلاءً حسنًا، وأين تحتاج إلى مزيد من التركيز والانتباه.

مفتاح الإجابة :

نعم – 1 – عادةً – 2 – أحيانًا – 3 – نادرًا –
4 – مطلقًا : 5 – غير ممكن تطبيقه.

١ ــ هل لديك قائمة أهداف مكتوبة بوضوح؟ ....

٢ ــ هل تخطط وتضع جدولاً زمنيًا لوقتك على أساس يومى أو أسبوعى؟ ....

٣ ــ هل توجد فترات طويلة من الوقت الذى لا يتم مقاطعتك فيه عندما تحتاج لذلك؟ ....

٤ ــ هل عملت على تقليل أو منع حدوث الأزمات المتكررة فى عملك؟ ....

٥ ــ هل ترفض الرد على المكالمات التليفونية عندما تكون مشغولاً فى بعض المناقشات أو

الأنشطة المهمة؟ ....

٦ ــ هل تقوم باستغلال وقت السفر والانتظار بكفاءة ؟ ....

٧ ــ هل تقوم بتفويض من يقوم عنك بالعمل متى كان ذلك ممكنًا؟ ....

٨ ــ هل تمنع مجموعة العمل لديك من أن يعهدوا إليك بالقيام بمهامهم واتخاذ القرارات؟ ....

٩ ــ هل تفكر لبعض الوقت كل يوم لتقرر ما إذا كان ما تقوم به من عمل له علاقة بما تحاول تحقيقه أم لا؟ ....

١٠ ــ هل قمت بالقضاء على أسباب ضياع الوقت خلال الأسبوع المنصرم؟ ....

١١ ــ هل تشعر بالسيطرة على وقتك؟ ....

١٢ ــ هل قمت بتنظيم مكتبك وترتيب الفوضى التى يبدو عليها؟ ....

١٣ ــ هل قللت من الوقت الضائع فى الاجتماعات أو منعته نهائيًا؟ ....

١٤ ــ هل تغلبت على ميلك للتسويف ؟ ....

١٥ ــ هل تقوم بأداء العمل بناء على ترتيب

الأولويات؟ ....

١٦ ــ هل تقاوم إغراء الانخراط فى الأنشطة غير المنتجة؟ ....

١٧ ــ هل تتحكم فى الجدول الزمنى الذى وضعته لنفسك وذلك حتى لا يضيع الآخرون أوقاتهم فى انتظارك؟ ....

١٨ ــ هل تستطيع الالتزام بالمواعيد النهائية ؟ ...

١٩ ــ هل تستطيع تحديد المهام القليلة المهمة التى يترتب عليها الجانب الأكبر من نتائجك؟ ....

٢٠ ــ هل ترى أنك الآن أكثر تنظيمًا وأن مقدار ما تحققه يفوق المقدار الذى كان فى استطاعتك تحقيقه منذ ستة أسابيع مضت؟ ....

٢١ ــ هل استطعت تقليل كمية الوقت الذى تقضيه فى أعمال روتينية؟ ....

٢٢ ــ هل تتحكم بفاعلية فى أسباب مقاطعتك وفى الأشخاص الذين يزورونك دون ميعاد سابق؟ ...

٢٣ ــ هل أصبحت لديك القدرة على الرفض وقول (لا) عندما يجب عليك ذلك؟ ....

٢٤ ــ هل تتابع كل ما هو حديث من خلال

قراءاتك؟ ....

٢٥ ــ هل تترك وقتًا كافيًا للعمل على رفع مستوى كفاءتك، وللدراسة وخدمة المجتمع علاوة على الوقت الذى تقضيه مع الأسرة؟ ....

المجموع ....

الحصيلة :

لحساب نتيجة هذا الاختبار أو حصيلته، اجمع كل الأرقام التى وضعتها أمام العبارات السابقة، واعلم أنه كلما انخفض الرقم، كان مستواك أفضل. من ناحيةٍ أخرى، ينبغى أن تركز انتباهك على الأسئلة التى وضعت أمامها رقم 4 أو رقم 5 . ذلك لأن هذه الجمل تشير إلى الخطوات التى تتطلب مزيدًا من العمل على تطويرها.

ينبغى تكرار هذا الاستعراض كل ثلاثة شهور، ذلك لأن العادات القديمة عادة ما يتكرر حدوثها.

التفويض والعمل فى الفريق :

الأسئلة	أ	ب	ج	د
١ ــ هل تميل إلى أن تقوم بنفسك بالأعمال التى تستطيع تفويضها للغير؟	دائمًا	غالبا	نادرا	أبدا
٢ ــ هل تسأل نفسك قبل أن تباشر عملا معنيا إذا كان هناك شخص يستطيع القيام بهذا العمل بدلا عنك؟	أبدا	نادرا	غالبا	دائما
٣ ــ هل يميل مساعدوك إلى الإتكال عليك فى حل مشكلاتهم؟	دائمًا	غالبا	نادرا	أبدا
٤ ــ هل تقوم بنفسك بحل المشكلات التى يصطدم بها مساعدوك خلال تنفيذ الأعمال التى فوضتها إليهم؟	دائما	غالبا	نادرا	أبدا
٥ ــ هل تثق بقدرات ودافعية مساعديك فى العمل؟	أبدا	نادرا	غالبا	دائما

٦ ــ هل يميل مساعدوك إلى طرح آرائهم واقتراح أفكارهم عليك؟	أبدا	نادرا	غالبا	دائما
٧ ــ هل تطلب المشورة من أشخاص آخرين من قبل أن تحدد بعض أهدافك؟	أبدا	نادرا	غالبا	دائما
عَدِّد الإجابات فى كل عمود	أ	ب	ج	د
مجموع النقاط فى كل عمود	× ١	× ٣	× ٦	× ٩

تعريف على طريقتك فى إدارة الوقت

سجل نتائجك على الرسم البيانى أدناه، وبذلك تستطيع أن تحدد نقاط القوة والضعف فى إدارتك للوقت.

	المسلسل ١	المسلسل ٢	المسلسل ٣	المسلسل ٤
	إدارة الذات	تحديد الأولويات	تخطيط الوقت	التفويض والعمل فى الفريق
١٠٠				
٩٠				
٨٠				
٧٠				
٦٠				
٥٠				
٤٠				
٣٠				
٢٠				
١٠				
صفر				
	انتبه للعوامل المضيعة للوقت	انتبه للتشتت فى العمل	انبته للارتجال فى العمل	انتبه إلى عمل كل شىء بنفسك

النتيجة القوية : أكثر من ٥٠ نقطة.

النتيجة الضعيفة : أقل من ٢٠ نقطة.

الفصل السابع

تكوين فرق العمل الفعالة

تمر عملية تكوين فرق العمل الفعالة بمراحل متعددة يجب الإلمام بها وفهم أهمية كل مرحلة والعوامل التى من شأنها أن تدعم تكوين الفريق أو عدم وصوله إلى المرحلة النهائية التى يمكن أن تنقلب فيه المجموعة إلى فريق حقيقى وفعال.

أولاً : إيضاح الهدف :

يقع على تأهل قائد الفريق هنا عبء شرح الهدف الذى من أجله تم تجميع هؤلاء الأفراد، بحيث يكون الهدف واضحًا لا لبس فيه ولا غموض. فإذا اتضح الهدف تمامًا وظهرت كل جوانبه جلية للكل سهل على كل الأعضاء أن يحدد كل منهم الدور المتوقع منه فى المهمة المقبلة. ولكن هذا لا يعنى أن القائد قد يرى عكس ذلك ــ بمعنى أن القائد قد يرى أن أحد الأفراد يصلح من غيره لأداء مهمة بعينها ــ وعلى القائد فى مثل هذه الحالة أن يبث الثقة فى قدرة العضو على أداء هذه المهمة إذا لم يكون مقتنعًا بها أو متأكدًا منها فى الأساس ــ إلا أن القائد ليس له أن يجبر أو يتحايل لدفع الفرد لقبول دور ليس مقتنعًا به من الأصل، وإلا فلن يكون هناك عنصر

الالتزام الداخلى من الفرد والذى هو أساس عمل الفريق. وما يجب على القائد أن يفعله فى هذه الحالة هو إبـــراز الحـــافز الذى يناسب طبيعة وحجم المهمة المتوقعة والملقاة على عاتق أعضاء الفريق.

ثانيًا : تحديد الأدوار :

في هذه المرحلة حينما ينضم كل عضو إلى الفريق يعمد هذا العضو فى قراره نفسه إلى مقارنة دوره فى الفريق مـــع أدوار الآخرين، ويبدأ فى طرح العديد من الأسئلة مثل:

هل هذا ما كنت أرجوه من العمل مع هذا الفريـــق؟ هـــل دورى على هذا القدر من الأهمية؟ هل هناك مســـاواة بـــين الأعضاء فى الحقوق والواجبات؟ ما مقدار التضحية المطلوبة منى؟ ما الذى سيعود على من العمل مع هذا الفريق؟ إلخ...

من المهم هنا أن نؤكد أن هناك دورًا أساسيًا لقائد الفريق فى هذه المرحلة وهى محاولـــة اكتشـــاف هـــذه التســـاؤلات والحوارات الداخلية بذكاء والإجابة عليها بقدر الإمكان حتـــى وإن لم يظهرها الأفراد صراحة. وحينما يحـــدث نـــوع مـــن التحديد المقبول لدور كل فرد علـــى أن يكـــون مبنيًـــا علـــى مهاراته وملكاته ومواهبه وخبراته، يكون هناك قبول مبـــدئى

لباقى الأعضاء لهذا الدور، باعتبار أن كل منهم مهم فى هـــذا الفريق المرتقب، وأن كل منهم لديه ما ينفرد به عن الآخرين.

المهام الملقاة على عاتق أعضاء الفريق :

تمر عملية تكوين فرق العمل الفعالة بمراحل متعددة يجب الإلمام بها وفهم أهمية كل مرحلة والعوامل التى من شأنها أن تدعم تكوين الفريق أو عدم وصوله إلى المرحلة النهائية التى يمكن أن تنقلب فيها المجموعة إلى فريق حقيقى وفعال وهـــذه المراحل هى :

ــ تقرير المعايير والأسس الخاصة بأداء الأعمال.

ــ التواصل الجماعى إلى أفضـــل الطـــرق والأســـاليب لتحقيق الأهداف والالتزام بها تمامًا.

ــ الالتزام الكامل بجداول وتوقيتات العمل.

ــ التقييم الجماعى الموضوعى لإنجازات الفريق.

ثالثًا : سلوكيات أعضاء الفريق :

إلى جانب المهام المطلوبة من الأعضاء والتـــى تتعلـــق بالنواحى الفنية فى عمل الفريق فإن هناك سلوكيات بناءة تزيد من فاعلية الفريق وهناك سلوكيات مهمة من شأنها أن تعـــوق الفريق من الوصول إلى أهدافه المحددة، ويمكن وصف هـــذه

السلوكيات بالبناءة أو الهدامة:

أولاً :ــ السوكيات البناءة : وهى التـــى يحتاجهـــا كـــل الأعضاء لكى يقوموا بمهامهم على الوجه الأكمل والتى مـــن شأنها تدعيم ناتج عمل الفريق مثل :

أ ــ الدعم : يحتاج أى عضو إلى هذا الدعم خصوصـًـا فى حالة المهام الصعبة والحرجة أو الجديدة التى لم تجــرب من قبل. ولا يقتصر الدعم هنا على دعـــم القائـــد للأعضـــاء ولكنه يشمل دعم الأعضاء لبعضهم البعض ثم دعم الأعضاء للقائد بإعطائه الآراء الصائبة والصريحة فى نفس الوقت.

ب ــ المواجهة : حينما يسلك أحد أعضاء الفريق سلوكًا ضارًا أو ينحو إلى التصرف بطريقة غير راشـــدة أو غيـــر عقلانية أو قد لا تؤدى إلى شىء محدد مفيد. هنا يجب علـــى كل الأعضاء عمل هذه المواجهة ولكن بدون تحامل أو هجوم على الشخص، ولكن المواجهة تكون موجهة إلى الفكرة وليس إلى صاحبها.

جـ ــ حماية حق إبداء الرأى :

قد يكون لدى بعض الأعضاء آراء جيدة ومثمرة ومبتكرة وفى هذه الحالة غالبًا ما سيقبلها الآخرون باستحسان. ولكن فى حالة إبداء رأى غريب أو غير مألوف فقد يعمد عضو أو أكثر إلى تسفيه هذا الرأى أو منعه من المضى قدمًا. وفى هذه الحالة يجب أن يكون هناك موقف ثابت يضمن حق أى عضو فى إبداء رأيه مهما كان غريبًا طالما أنه التزم بقواعد إدارة الحوار. ويقع على القائد هنا تحفيز كل الأعضاء على البوح بآرائهم بمنتهى الحرية.

د ــ التنسيق :

فى حالة تعارض الآراء بشكل كبير لابد للمجموعة من أن تبحث عن النقاط المشتركة بحيث يصبح من السهل فى النهاية التنسيق بين مختلف الآراء المتعارضة. وهنا يجب دائمًا البحث عن نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف معًا فى محاولة لدعم نقاط الاتفاق وإيجاد حلول لنقاط الاختلاف حتى يتم تفنيدها.

هــ ــ التلخيص :

حينما تطول المناقشات تقع المجموعة فى خطر الغــرق فى التفاصيل التى لا داعى لها، وفى هذه الحالة يجب علـــى المجموعة أن تقوم كل فترة بتلخيص ما توصلت إليه وتوثيق هذه النقاط المحددة حتى يتم التركيز على الجوانب المهمة ولا تتوه عن الهدف الذى تعمل من أجلـــه، كمـــا أن التلخـــيص الراعى من شأنه أن يعطى المجموعة إحساسًا بالإنجاز بـــدلاً من الشعور بضياع الوقت فى غير طائل.

و ــ الوساطة : حينما تتعقد المناقشات وتطـــول حتـــى تصل إلى طريق شبه مسدود يجب على القائد أن يبـــدأ مـــن جديد فى التعرف على وجهات النظر المختلفة والمتعارضـــة، ولكن لا يجب أن يظهر بمظهر الذى يفصل فى النزاع إنمـــا يتحدد دوره فى إيضاح وجهات النظر المختلفة وذلـــك مـــن خلال إعطاء الفرصة لكل صاحب رأى أن يضع رأيـــه فـــى نقاط بسيطة، يمكن على أساسها لكل المجموعة اكتشاف نقاط الاتفاق والاختلاف. ومن الجدير بالذكر أن القائد قـــد يســـمح لأى فرد من الفريق بالقيام بهذا الدور بدلاً منه.

ز ـ الرقابة وتصحيح المسار :

يجب أن يكون واضحًا فى أذهان كل الأعضاء أن المناقشات الطويلة كثيرًا ما تؤدى إلى الخروج عن الهدف المرجو من المناقشة. ولذلك يجب المراقبة المستمرة لسير المناقشات وتصحيحها أو توجيهها مرة أخرى للموضوع الأصلى كلما اقتضى الأمر ذلك.

ثانيًا: السلوكيات الهدامة : وهى السلوكيات المرفوضة والتى يجب محاربتها بشدة إذ إنها بمثابة الأمراض التى تصيب الفريق.

أ ـ المقاطعة :

تعتبر المقاطعة من أخطر الأمراض التى تصيب مناقشات الفريق، ذلك أن المتحدث دائمًا ما يكون لديه سلسلة من الأفكار التى يرتبها فى ذهنه على هيئة نقاط معينة مترابطة تؤدى كل منها إلى الأخرى. وتأتى المقاطعة لكى تقطع هذه السلسلة وتربك المتحدث، بحيث قد لا يعرف كيف يعود إلى الفكرة الأصلية مرة أخرى. أيضًا فإن المقاطعة المتكررة تصيب المتحدث بالإحباط بحيث تجعله يفقد الاهتمام بكل العمل، خصوصًا إذا لم يجد من الأعضاء الآخرين من يؤيده

فى حقه فى التعبير عن رأيه. ومن ناحية أخرى قد يصل بـه الحنق إلى حد الرد والمقاطعة بالمثل حينما يتحـدث العضـو المُقاطِع. وهكذا يتحول الفريق إلى مجموعة مـن متصـيدى الأخطاء، ومن الطبيعى أن ندرك أن المقاطعة تتعارض تمامًا مع أول خصائص الاتصال الجيد أو مهمة مسـتقبل الرسـالة وهى الاستماع والإنصات والإصغاء.

ب ــ التحليل أو الوصف :

من أخطر الأمراض أيضًا أن يقوم عضو بتحليل الدوافع التى لدى عضو آخر. فحينما يقوم أحـد الأعضـاء بعـرض موضوع أو إبداء رأى ــ قد ينحو عضو آخر إلـى تجاهـل الموضوع والتركيز على الدوافع لدى هذا العضو من إبـداء هذا الرأى ــ ويضطر العضو المتحدث إلى الدفاع عن نفسـه بدلاً من الدفاع عن رأيه.

جـ ــ فرض السيطرة :

لدى بعض الناس الميل إلى السيطرة على مقدرات الأمور أو السيطرة على الآخرين، وغالبًا ما تكون هذه الدوافع خاصة أو شخصية .. ويعتبر سلوكًا من هذا النوع عاملاً قويًـا فـى هدم فكرة الفريق من الأساس. فإما أن يخضع باقى الأعضاء

وإما أن يبدأ فى الانقسام إما معه أو ضد هذا المسيطر. وفى الحالتين فإن الفريق ينهار من الأساس، ولذلك فإن أسلوب المواجهة الشاملة من باقى الأعضاء هو الحل الجذرى لمثل هذا الاتجاه.

د ـ نعم ولكن (الموافقة المعلقة) :

وهى رفض مهذب. ومع تكرار هذا الأسلوب يكتشفه باقى الأعضاء مما يؤدى إلى فتور فى إبداء الآراء الجديدة. ولذلك فإن أسلوب المواجهة الصريحة البسيطة أفضل بكثير من هذا الأسلوب الملتوى الذى يصيب أعضاء الفريق بالملل واليأس من محاولة شرح آرائهم.

هـ ـ الرفض القاطع :

حينما يتسم أحد الأعضاء بالسلبية المفرطة أو بالتشاؤم المستمر يصبح كالسوس الذى ينخر فى بناء المجموعة. فمثل هذا العضو دائمًا ما يركز على النواحى السلبية فى أى فكرة ويضخمها ويبالغ فيها حتى يصيب الفريق بالإحباط، وتزداد خطورة هذا التصرف إذا كان باقى الأعضاء من الأساس متخوفون من الموضوع أو لديهم تحفظات عليه، أو أن هناك بعض العوائق فيه. وفى هذه الحالة يعطى هذا العضو الفرصة

للآخرين لكى يرفضوه بالتالى مع شعورهم بالراحة للتخلص من هذا المأزق، ويقع على القائد هنا عبء أساسى فى حجب هذا العضو من إبداء رأيه حتى يعطى الفكرة حقها من الدراسة.

رابعًا ــ اختيار القائد :

رغم أن القائد كان حتى هذه اللحظة هو المسئول عن تكوين أو تجميع الأفراد المناسبين إلا أن دوره لا ينتهى عند هذا الحد ــ فلابد له من أن يثبت دوره كقائد أو أن يجد أن من الأفضل للمجموعة أن تختار عضوًا آخر لكى يضطلع بالقيادة لهذه المهمة بالذات. وفى هذه الحالة فإن مجرد طرح القائد لفكرة تنازله عن القيادة لمن يرى أنه أصلح منه لقيادة المجموعة من شأنه أن يعزز من موقفه كقائد ويدعم اقتناع الأفراد به، فهم فى هذه الحالة سيصبحون أكثر التصاقًا به واقتناعًا بقيادته. وفى حالة وجود من هو أصلح منه للقيادة عليه التخلى عن هذه القيادة فورًا لمن هو أصلح. ومما لا شك فيه أن هذا الأمر يتطلب قدرًا هائلاً من الصراحة والإيثار والقدوة الحسنة والتفانى فى أداء الواجب، حيث تصبح المجموعة فى هذه الحالة فريقًا حقيقيًا وليس مجرد جماعة أو

مجموعة.

ومن الجدير بالذكر أن هذا الأسلوب لابد أن يتكرر كلما عهد إلى الفريق بمهمة أخرى حيث قد يصلح فرد آخر أو ثالث لقيادة الفريق. ومع الوقت يصبح هذا النمط من التفكير شيئًا عاديًا ويصل الفريق بهذا إلى درجة عالية جدًا من التماسك والانصهار بل والمثالية أيضًا.

ولكل يسهل على الأعضاء اختيار القائد عليهم البحث عن قائد لديه أكبر كم من الخصال أو الخصائص التالية:

ــ لديه القدرة على تقمص وجدان الآخرين.

ــ مُتفهم لحاجات وآمال أو تطلعات أفراد الفريق.

ــ مُصغٍ من الطراز الأول.

ــ يقدر تأثير الخلفيات الاجتماعية على الأفراد.

ــ حازم ، لديه مبادئ ومُثُل لا يتنازل عنها، يعرف كيف ومتى يجب أن يكون مرنًا؟.

ــ أمين جدًا وصادق لا يحاول اللف والدوران حول الحقائق الواضحة.

ــ لديه رؤية أبعد للأشياء والأحداث.

ــ مُطَّلِع ، يعتبر مرجعًا فى مجال المهمة المطلوبة.

ــ مُفوض جيد ، يجيد صنع الصف الثانى.

ــ مُحَفِّز ممتاز يعطى الأفراد الإحساس بقيمة أنفسهم.

الأعباء الملقاة على عاتق قائد الفريق:

تحليل جيد لبيئة وطبيعة العمل المطلوب إنجازه.

ــ تقييم إمكانيات كل أعضاء الفريق من النواحى الجسدية والذهنية والمهارات الفنية لكل منهم.

ــ تفجير الطاقات والمواهب المدفونة لدى أعضاء فريقه.

ــ تشجيع إبداء الآراء الحرة وعدم كبت أى منها.

ــ عدم السماح بسيطرة أى فرد من المجموعة على تدفق الآراء .

ــ القيام بالتفكير الذهنى مع أعضاء فريقه حول كل الموضوعات المطروحة.

ــ عدم التردد فى إبداء المديح والتقدير العلنى للأداء المتميز.

تفادى التوبيخ العلنى تمامًا.

ــ نشر الحب والمودة بين كل أفراد فريقه.

ـ الاطلاع على كل العوامل الاجتماعية المــؤثرة علـــى حياة أعضاء الفريق.

ـ مساعدة أعضاء الفريق فى تحديد الأهداف بدقة.

ـ القيام بالتقييم والمتابعة والنصح والتوجيه والتحفيز.

ـ تحفيز الأعضاء على أداء المهام الموكلة إليهم طبقًــا لمدى فهمه لحاجات كل منهم وإمكانياته.

تدريـــب :

س ١ يمر فريق العمل الفَعَّال بمراحل متعـــددة، حـــدد هـــذه المراحل .

س ٢ أذكر بعض مواصفات فريق العمل .

س ٣ ما الأعباء الملقاه على عاتق فريق العمل ؟

الفصل الثامن

أوقات الفراغ كيف نستفيد منها ؟

أوقات الفراغ لاتملنا ولكنا نحن الذين نملك أوقات الفراغ ونتصرف فيها كما نريد، فهى من أجل هذا ميزان قدراتنا على التصرف ومعرفتنا بقيمة الوقت وليست قيمة الوقت إلا قيمة الحياة، فالذى يعرف قيمة وقته يعرف قيمة حياته ويستحق أن يحيا، وعليه أن يملك هذه الثروة التى لا تساويها ثروة الذهب، لأن مالك وقته يملك كل شىء ويصبح فى حياته سيد الأحرار.

إن أفرغ الناس هو الذى لا يستطيع أن يملأ ساعات فراغه، وعندنا فى الشرق كثير جدًا من هؤلاء الفارغين على المقاهى وعلى الطرقات، فى الصباح وفى المساء خلال أيام الصيف وخلال أيام الشتاء.

ويوجد بعض الشبان الأقوياء والرجال الناضجين يقضون ساعات وقت الفراغ فى شرب المرطبات والمدفئات أو فى مراقبة الغادين والرائحين، ليس هذا وقتا فارغا، مشغولون فيه. ليس هذا وقتا مملوءا لأنهم يمثلونه هو أفرغ من الفراغ.

هذا ليس بوقت على الإطلاق، هذا عادم خارج من الزمان، خارج من الحياة. إن وقت الفراغ هو الوقت الذى بقى لنا لنملكه ونملك أنفسنا فيه، بعد أن قضينا وقت العمل مملوكين مسخرين لما نزاوله من شواغل العيش وتكاليف الضرورة.

الإنجليز والفرنسيون تسابقوا على استعمار كندا فنجح الإنجليز لماذا؟ لأن استعمار الأرض القفار البور يحتاج إلى قضاء الأوقات الطويلة فى عزلة عن المدن المزدحمة وأن الإنجليز نجحوا فى استعمار تلك الأرض لأنهم استطاعوا أن يقضوا أوقات الفراغ منفردين منعزلين مفكرين وأن الفرنسيين لم يطيقوا ما أطاق الإنجليز إذ ذاك.

ويصدق ذلك علينا فى الشرق فإن الإنسان منا لا يستطيع أن يجد فى نفسه ما يشغله ساعة، ولا يكاد يحس بفراغ من الوقت حتى يلجأ إلى الطرقات والقهوات ولا يهتدى بعد البحث الطويل فى أعماق ضميره إلى شىء يملأ به ذلك الفراغ.

الفرنسيون أخفقوا فى استعمار كندا، فالأمر عندنا أخطر.

ماذا نتعلم من أوقات الفراغ؟

نتعلم منها كل شيء، نحن لا نتعلم شيئا من الحوادث أو الكتب أو الأعمال إلا إذا احتجنا بعده أن نتعلمه مرة أخرى فى وقت الفراغ.

المعارف التى نجمعها من التجارب والكتب محصول نفيس ولكنه محصول لا يفيدنا مالم نغربله ونوزعه على مواضعه من خزائن العقل والضمير، ولن تتيسر لنا هذه الغربلة وهذا التوزيع فى غير أوقات الفراغ.

إن معارف التجربة والاطلاع زرع فى حقله ينتظر الحصاد والجمع والتخزين، ولا فائدة للحرث والسقى والرعاية مالم تأت بَعْدُ ذلك ساعة التخزين وهى ساعة الفراغ.

إنها ساعة ألزم لنا من ساعات العمل، لأن العمل كله موقوف عليها فى النهاية، فلا ثمرة لأعمال الحياة بغير فراغ الحياة، ولولا أننا نخشى أن يقدس الناس الفراغ لقلنا : إن تاريخ الإنسانية من أوله إلى عهده الحاضر مدين لساعات الفراغ.

لقد عرف التاريخ الإنسانى أقواما فارغين جنوا عليه بفراغهم أشنع الجنايات ودفعوا به إلى الحرب تارة وإلى الفتنة

تارة أخرى لأنهم وجدوا أمامهم متسعا من الفراغ يعيشون فيه ولكننا حتى مع هذا ــ لا نستغنى عن ثمرات ذلك الفراغ جميعا دون أن نجازف بالجانب الصالح النافع من تاريخ الإنسان.

ماذا يبقى من تاريخ الإنسانية لولا الفارغون الذين اتسعت أوقاتهم للبذخ والإسراف والترف بين الحلى والحلل فى ظلال القصور؟ .

من كان يجوب الأرض ويمخر عباب البحر ليجلب الحرير والحجر النفيس الذى نبنى به الصروح؟

من كان يتعلم الملاحة؟ ومن كان يتعلم صناعة السفن؟ من كان يتعلم النسيج ؟ من كان يستخرج الآلئ أو يبحث عن شذور الذهب والفضة؟. من كان يرسل القوافل ويتقن ويبرع فنون التجارة؟ من كان يرصد النجوم ويدرس حركة الأفلاك فى السماء؟

الفراغ يفيد الناس درسا خالدا ألا هو حاجتهم جميعا إلى أوقات الفراغ، فهو شىء لا غنى عنه فى حياة الأمم.

وحبذا قضاء وقت الفراغ كله فى عمل الخير. إن العقلاء من أصحاب الأعمال يطالبون اليوم متسعا من الفراغ لعمالهم

بعد أن كان العمال متكالبون بشىء منه، فلا يظهرون به فالعامل الذى يتسع وقته للرياضة ينشط لعمله بعد عودته إليه. والعامل الذى ينفق بعض الوقت وينفق بعض المال فتدور الحركة، حركة البيع والشراء فى الأسواق وهى حسبة يرضى عنها علم الاقتصاد ولا يغضب عليها علم الأخلاق.

لابد من الفراغ لأنه هو الذى يحفظنا لأننا نستخلص فيه خير ما ندخر من غربلة التجارب والمعارف والعظات.

تذكر أن :

الاستخدام الفعال للوقت له نتيجتان رئيسيتان :

ـ انجازنا المزيد من الأعمال.

ـ شعورنا بالرضا عن التقدم الذى نحرزه.

وبذلك تصبح نظرتنا للعالم من حولنا أقل تعقيدا، ونتلهف إلى الذهاب إلى العمل.

تعليمات وإرشادات :

حدد الأعمال التى تفعلها بصفة دائمة فى العمود الأساسى والأعمال الطارئة فى العمود الثانوى فى الجدول التالى.

تدريب فن إدارة الوقت غير المستغل

جدول زمنى لاحتساب الوقت الغير مستغل

يوم ...... الموافق ....

الساعة	الغرض	أساسى	ثانوى
الساعة ٦ صباحًا الساعة ٧ صباحًا الساعة ٨ صباحًا الساعة ٩ صباحًا الساعة ١٠ صباحًا الساعة ١١ صباحًا الساعة ١٢ صباحًا الساعة ١ مساء الساعة ٢ مساء الساعة ٣ مساء الساعة ٤ مساء الساعة ٥ مساء			
المجموع			

الحكم على الاستخدام الكفء للوقت

ــ استعرض العبارات المدونة بأسفل. انتقى العبارة التى ترى أنها تمثل أحسن مقياس للحكم على مدى استخدام المدير لوقته بكفاءة وضع أمامها علامة (صح)

١	أنه مشغول دائمًا.	
٢	أنه يعمل حتى فى المنزل.	
٣	أنه دائمًا ما يغادر مكتبه فى الوقت المحدد.	
٤	أن مرؤوسيه يعملون أكثر مما يعمل هو.	
٥	يستطيع الحصول على النتائج المطلوبة فى الوقت المتاح.	
٦	لا يحاول إضاعة وقت الآخرين.	
٧	أنه دائمًا على استعداد للمساعدة إذا طلب ذلك منه.	
٨	لا يترك الفرصة لأحد فى أن يقاطعه أثناء العمل.	
٩	أنه دائمًا ما يصل إلى مكتبه مبكرًا قبل الميعاد.	
١٠	هو قائد جيد.	
١١	أنه يصدر قراراته بسرعة.	
١٢	لديه القدرة على العمل الجاد لساعات طويلة.	

كيف تنفق وقتك؟

* حدد من وجهة نظرك الشخصية عدد الساعات التى تستغرقها كل من الأنشطة التالية فى كل يوم مع إضافة أى أنشطة أخرى تراها.

ـ يمكنك احتساب الوقت إلى أقرب ربع ساعة.

ـ اضرب هذه الأرقام × ٧ لكى تحصل على هذه الأنشطة أسبوعيًا.

ـ بالنسبة للأنشطة الأسبوعية اذكرها فى الخانة المخصصة مباشرة.

ـ بالنسبة للأنشطة الشهرية اقسمها على ٤ وضعها فى خانة الأنشطة الأسبوعية.

ـ اجمع كل هذه الأنشطة لكى تحصل على إجمالى المنفق على مختلف الأنشطة أسبوعيا.

ـ حاول ألا تكرر تخصيص وقت لنفس النشاط، وفى هذه الحالة عليك إعادة وصف النشاط من وجهة نظرك فالجلوس مع الأصدقاء قد يعتبره البعض، نشاطًا اجتماعيًا، وقد يعتبره البعض الآخر ترفيه.

وبالمثل فإن القراءة قد يعتبرها البعض نشاطا ثقافيا لكنه يمثل هواية بالنسبة لشخص آخر وهكذا.

جدول الأنشطة

النشاط	وصف النشاط	عدد الساعات		إجمالى عدد الساعات
أولاً : نشاط يومية			× ٧	
١ ــ العمل	فى مكان العمل / خارج	......	....	....
٢ ــ النوم	مقر العمل / فى المنزل	......	....	....
٣ ــ مع العائلة	ليلا أو فى أثناء النهار.	......	....	....
٤ ــ أنشطة اجتماعية	الزوج / الزوجة / الأبناء	......	....	....
٥ ــ ترفيه	/ الأب / الأم	......	....	....
٦ ــ هوايات وأنشطة	حفلات ــ زواج ــ عزاء	......	....	....
رياضية	ــ نوادى ــ قهوة مسرح			
٧ ــ أنشطة ثقافية	ــ سينما ــ راديو ــ	......	....	....
٨ ــ انتقالات	داخل البيت	......	....	....
٩ ــ أعمال منزلية	صيد / رسم / تصوير /	......	....	....
١٠ ــ مشروعات	أشغال إدارة / تمرينات	......	....	....
أخرى	كومبيوتر ــ قراءة ــ			
١١ ــ أنشطة أخرى	إصلاح ــ تجديد ــ	......	....	....
	تنظيف ــ ترتيب ــ			
	ترتيب مطبخ ــ مأكولات			
	ومشروبات واحتياجات			
	منزلية			
	الإجمـــــالى			

ثانيا: أنشطة أسبوعية			
زيارات	زيارات منتظمة أى مكان	.....	.....
عيادة	....	.....	.....
سفر	صلاة الجمعة مثلا	.....	.....
رياضة	....	.....	.....
أخرى	سفر نهاية الأسبوع	.....	
	....	.....	
	تدريبات رياضية	.....	
	....	.....	
	الإجمــــــــالى		

ثالثا: أنشطة شهرية		÷ ٤	
ـــ	سفر ــ طبيب ــ إلخ		
ـــ		.....	.....
	....	.....	.....
	....	.....	.....
	الإجمالى		
	إجمالى عدد الساعات الأسبوعية		

لاحظ أن الأسبوع = ١٦٨ ساعة لا أكثر ولا أقل

هل عدد الساعات التى حددتها لكل الأنشطة أكثر أو أقل من ١٦٨ ساعة؟

* فى حالة ما إذا كان أكثر من ١٦٨ ساعة فأنت تبالغ فى تقديرك ولابد من إعادة النظر فى أنشطتك لأنك لن تستطيع الحصول على ثانية واحدة يزيد من الـــ ١٦٨ ساعة أسبوعيا.

* فى حالة ما إذا كانت أقل فحاول أن تعرف أين الساعات الضائعة فى حياتك؟. وفى هذه الحالة فأنت فى حاجة ماسة إلى تنظيم وقتك بفعالية أكثر.

هل تعرف ثمن وقتك ؟

عزيزى المشارك

ما هو المبلغ الذى تنفقه مؤسستك عليك أو بمعنى آخر كم تكلف مؤسستك؟

لكى يمكنك الإجابة على هذا السؤال ضع فى اعتبارك الافتراضات التالية:

١ ــ أن لديك ٥٢ أجازة نهاية الأسبوع فى كل عام بمعنى ١٠٤ يوم فى العام.

٢ ــ أنك تحصل على متوسط ٢٠ يومًا أجازة رسمية فى العام.

٣ ــ أنك تحصل على ٣٠ يومًا أجازة سنوية.

٤ ــ أنك تحصل على متوسط ١٠ أيام أجازة مرضية كل عام.

٥ ــ أنك تحصل على ٥ أيام أجازة عارضة سنوية.

٦ ــ أنك تعمل ٨ ساعات يوميًا بمعدل ٥ أيام فى الأسبوع.

برجاء مراجعة هذا النموذج لكى تستطيع فى النهاية أن تحدد إلى أقرب ما يمكن كم تنفق مؤسستك عليك حقيقة فى

الدقيقة الواحدة.

ومن الغريب أن معظم العاملين لم يفكر مطلقًا فى كم يُكلف مؤسسته فى الدقيقة الواحدة.

من خلال هذا التمرين تستطيع حساب تكلفة هذه الدقيقة معتمدًا فى ذلك على القواعد السابقة مع الأخذ فى الاعتبار أن هذه التكلفة مبنية على أساس مرتبك الشهرى بالإضافة إلى كل المصروفات الأخرى والفرعية أو الجانبية التى تنفقها مؤسستك عليك.

ويفترض هذا التمرين أنك لا تتقاضى أكثر مما يجب أو أقل مما يجب، ولكنك تتقاضى ما تستحق فعلاً.

والآن وقبل أن تبدأ فى هذه التجربة فكر لدقيقة كم تُكلف مؤسستك فى الدقيقة الواحدة وسجلها فى المربع التالى :

والآن إقلب الصفحة وابدأ فى حل التمرين

مثال	لك	الأنشطة	م
٢٥.٠٠	......	المرتب السنوى .... (١)	١
٧٥٠٠	....	**المزايا الإضافية :** تتراوح هذه الزايا بين ١٥ / ٢٠ / ٤٠% من المرتب السنوى. إذا لم تكن تعرف الرقم بالضبط فاعتبر أن هذه المزايا ٣٠% من مرتبك.	٢
٣٢٥٠٠	....	إجمالى المرتب + المزايا الإضافية	٣
٣٢٥٠٠	....	**التكاليف غير المباشرة :** المكتب ــ الأثاث ــ التلفون ــ الكهرباء ــ التدفئة والتكليف ــ الأجهزة المكتبية ــ الكافتريا ــ صيانة المبنى. بالنسبة للمؤسسات الكبرى تتراوح هذه النسبة بين ٧٥ – ١٠٠% من إجمالى المرتب + المزايا الإضافية. بالنسبة للمؤسسات الصغيرة تتراوح هذه النسب من ٥٠ – ٧٥% . إذا لم تكن تعرف مؤسستك فاعتبر أنها ١٠٠% من إجمالى البند رقم (٣)	٤
١٢٠٠٠	....	**السكرتارية :** المرتب السنوى للسكرتير / السكرتيرة. إذا كانا يعملان لك ولآخرين فاحسب نسبة الوقت المخصص لك فقط	٥

٦	**المزايا الإضافية للسكرتارية :** استخدم ٣٠% من مرتب السكرتارية أو المبلغ المخصص لها	....	٣٦٠٠
٧	إجمالى مرتبات السكرتارية + المزايا الإضافية	....	١٥٦٠٠
٨	التكاليف غير المباشرة للسكرتارية: إذا لم تكن تعرف المبلغ بالضبط فاستخدم ١٠٠% من المبلغ المبين فى (٧)	....	١٥٦٠٠
٩	**التكاليف الأخرى :** المؤتمرات ــ الاجتماعات ــ السفريات الخاصة بالعمل ــ التطوير الإدارى والتدريب ــ الترفيه العلاقات العامة والهدايا إلخ	....	٢٠٠٠
١٠	اجمع الأرقام المبينة فى البنود ٣ ، ٤ ، ٧ ، ٨ ، ٩ لكى تحصل على تكلفتك الحقيقية على المؤسسة التى تعمل بها	.....	٩٨٢٠٠
١١	**الأرباح والضرائب :** إذا كانت مؤسستك تتوقع أن تجنى بعض الأرباح فأنت فى حاجة إلى إضافة هذه النسبة من الأرباح. اذكر مبلغ يوازى ضعف نسبة الربح المتوقعة لكى تأخذ فى اعتبارك الضرائب.		

	وكمثال فإذا كانت مؤسستك تتوقع ١٠% أرباح ضع ٢٠% من الرقم الموضح فى (١٠)		
١٢	اجمع البنود (١٠)، (١١) وبذلك يظهر لك ما تساوى أنت فى نظر مؤسستك / فى العام.......	......	١١٧٨٤ ٠
١٣	**التكلفة اليومية** : أقسم الرقم الموجود فى البند (١٢) على عدد أيام العمل فى السنة. معظم الناس يعملون (٢٣٠) يوما فى العام بعد خصم الأيام المذكورة فى المقدمة، ولكن إذا كانت أجازتك (٣) أسابيع فأنت تعمل (٢٢٥) يوما فى العام، وأربعة أسابيع أجازة تعنى (٢٢٠) يومًا عمل فى السنة. ومن ناحية أخرى فإن أسبوعا واحدا أجازة سنوية يعنى ٢٣٥ يوم عمل/ عام.....	....	٥١.٣٥ ٢
١٤	**التكلفة فى الساعة** : اقسم الرقم الموجود فى البند (١٣) على عدد الساعات التى تعملها فى يوم العمل الواحد عادة وذلك لكى تحصل على تكلفتك على المؤسسة فى الساعة ثم	....	،٠٤

	ضع هذا الرقم فى البند .... (١٤ أ)	...	٦٤
ب	(فى المثال الموضح تجد أن عدد ساعات العمل هى ٨ ساعات يوميا) وفى هذا الصدد فإن كثيرا من الناس يفضل أن يقسم هذا الرقم على عدد الساعات المنتجة فعلا وليس مجرد عدد ساعات التواجد فى العمل. لكى تحصل على تكلفة الساعات المنتجة فعليك أن تخصم وقت تناول القهوة والزيارات الاجتماعية فى المكاتب والتليفونات الشخصية والانتظار والتدخين والثرثرة والخوض فى الشائعات، وما إلى ذلك من الأنشطة غير المنتجة التى نمارسها يوميا. ويذهب العديد من خبراء العمل المكتبى إلى أن عدد الساعات المنتجة لديهم تتراوح بين ٢ ــ ٥ ساعات يوميا. أوجد تكلفة الوقت المنتج والمفيد بقسمة الرقم الموجود فى البند (١٣) على عدد الساعات المنتجة وضع الناتج فى البند ..... (١٤ ب)	....	١٢٨.٠ ٨
١٥	التكلفة فى الدقيقة : أقسم الرقم السابق فى (١٤ أ) أو (١٤ ب) على ٦٠ لكى تحصل على تكلفة الدقيقة الواحدة بالنسبة لمؤسستك (١٢ أ)	....	١.٠٧

	(١٥ ب)	... .	٢.١٣

ما رأيك فى هذه النتيجة هل تدهشك؟

هل هى أعلى أم أقل من الرقم الذى حددته لنفسك أولا؟

أغلبنا لا يتوقع أن تكون تكلفته على المؤسسة غالبة إلى هذا الحد.

والآن وبعد أن عرفت تكلفتك الحقيقية على مؤسستك يمكنك حساب تكلفة أشياء كثيرة مثل الاجتماعات وغيرها من الأنشطة الإدارية.

الفروض الخاصة بالوقت

الوقت مفهوم ذاتى فريد من نوعه، وتعلم إدارة الوقت موضوع ذاتى تمامًا. إننا ننفق الوقت فى تنظيم حياتنا، والبعض منا يردد دائمًا، إذا استطعت أن تدير وقتك بكفاءة فإن ذلك ينعكس على حياتك كلها؛ إن ترديد هذه العبارة أسهل بكثير من وضعها فى حيز التنفيذ.

أن جزءًا من الصعوبة تكمن فى طريقة تعاملنا مع أنشطتنا المتعددة، فمدخلنا إلى إدارة الوقت غير مفهوم ومقيد دائمًا بالفروض التى تفرضها طبيعة وظائفنا وطبيعة الأحداث المحيطة بنا.

وعادة فإننا لا نلتفت إلى هذه الفروض التفاتًا، رغم أنها تتحكم فى سلوكنا سواء شعرنا بها أو لم نشعر.

وفيما يلى قائمة من أربعة وعشرين فرضًا عليك أن تقرأها وتقرر ما إذا كنت تعتقد أن كلاً من هذه الفروض ــ بشكل عام ــ حقيقى أو غير حقيقى.

اختبار فروضنا عن الوقت

		الصواب	الخطأ
١	هناك الكثير من الأشخاص الذين يعانون من كثرة العمل بسبب طبيعة وظيفتهم.		
٢	هناك وظائف فريدة من نوعها ولذلك فهى لا تخضع لعامل التكرار والنمطية.		
٣	لم يوجد بعد الشخص الذى يتوفر لديه الوقت الكامل لإنجاز كل ما يريده.		
٤	شاغلو المناصب الإدارية العليا عادة ما يتخذون أفضل القرارات.		
٥	من الممكن أن يتيح لك التأخير فى إصدار القرار الفرصة لتحسين نوعية القرار الذى ستتخذه.		
٦	فى استطاعة أغلب الأشخاص التوصل إلى طرق عديدة لتوفير الوقت.		
٧	إدارة الوقت بصورة أفضل تتحصر فى تقليل الوقت المنفق فى الأنشطة المتعددة.		

٨	إذا كانت طبيعة الوظيفة تقتضى التعامل مع الأشخاص، فمعنى هذا أن الجميع يتمتعون بنفس القدر مع الأهمية ولذلك يصعب وضع الأولويات.		
٩	تفويض السلطة يمكن أن يحرر الكثير من الوقت ويريح من بعض المسئوليات.		
١٠	العثور على لحظات من الهدوء فى أثناء العمل يعد شيئًا صعب المنال.		
١١	يستطيع أغلب الأشخاص حل مشكلة الوقت عن طريق بذل جهد أكبر فى العمل.		
١٢	الأشخاص الذين يؤدون عملهم بكفاءة هم أكثر الناس فاعلية فى الأداء.		
١٣	إذا أردت أداء العمل كما ينبغى فمن الأفضل أن تؤديه بنفسك لكى تتأكد من مستوى الإنجاز.		
١٤	أغلب الأنشطة اليومية لا تحتاج إلى تخطيط وغالبًا لا ينجح أكثر الناس فى التخطيط لها مطلقًا.		

١٥	ليس من السهل دائمًا العمل على أساس تحديد الأولويات.		
١٦	غالبًا ما يكون اكتشاف المشكلة سهل، ولكن الصعوبة الحقيقية قد تكمن فى محاولة إيجاد حل لها.		
١٧	أفضل طريقة لتقليل الوقت الضائع هى محاولة اختصار بعض العمليات الإدارية.		
١٨	أغلب الأشخاص يعرفون كيف يقضون أوقاتهم كما يستطيعون بسهولة تحديد أكثر الأشياء التى تضيع وقتهم.		
١٩	إذا استطعت التحكم فى وقتك بطريقة كاملة فإنك ستعمل وتعيش مثل الإنسان الآلى.		
٢٠	الأشخاص المشغولون النشطاء الذين يؤدون الأعمال الصعبة بكفاءة هم الذين يحققون أفضل النتائج.		
٢١	إذا نجحت حقًا فى إدارة وقتك بالكامل فسوف تفقد الكثير من الفرص غير المتوقعة التى تحتاج إلى وقت إضافى.		

٢٢	إن المشكلة فى إدارة الوقت هى أنها لا تسمح بالسلوك التلقائى، إنها عملية آلية أكثر منها نشطة ومتحركة.		
٢٣	ليس من الضرورى أن تكتب أهدافك طالما أنك تعرفها وتتذكرها جيدًا.		
٢٤	الجزء الأكبر من النتائج التى تحققها يأتى من أدائك لعدد محدود من الأنشطة.		
٢٥	يمكن العمل لساعات إضافية قليلة كل يوم لإنجاز كل الأعمال المطلوبة.		
٢٦	أحتاج لثمانى ساعات نوم يوميًا على الأقل.		
٢٧	ينبغى دائمًا الالتزام حرفيًا بالخطة الموضوعة لإدارة الوقت مهما حدث.		
٢٨	يمكن إنجاز كل الأعمال المطلوبة إذا تم العمل بسرعة.		
٢٩	من الأفضل دائمًا قبل البدء فى العمل أن تنتهى من المهام الصغرى حتى تتفرغ للمهام الكبرى.		
٣٠	غالبًا ما يتسبب الآخرون فى إضاعة وقتى.		

والآن ما النتائج التى حققتها؟ هل كانت كل إجاباتك متفقة مع الاستجابات المذكورة؟ أم حدث بعض الاختلاف؟ قم بتسجيل نتيجتك كالآتى:

من ٢٦ إلى ٣٠ إجابة صحيحة : ممتاز : أنت تستفيد من وقتك جدًا.

من ٢١ إلى ٢٥ إجابة صحيحة : جيد : أنت فى الطريق لتصبح مديرًا من الطراز الأول فى الاستفادة بالوقت.

من ١٦ إلى ٢٠ إجابة صحيحة : مقبول : عليك أن تراجع وجهات نظرك نحو الافتراضات المذكورة.

أقل من ١٦ إجابة صحيحة : ضعيف : الافتراضات الخاصة بك تأخذ الكثير من مجهودك التى يجب بذلها لتحسين إدارتك للوقت.

إذا كانت معظم إجاباتك متفقة مع القاعدة العامة، فأنت تواجه صعوبات قليلة جدًا فى إدارة وقتك، وإذا كانت نسبة كبيرة من إجاباتك لا تتفق مع القاعدة العامة، فعليك أن تفحص افتراضاتك الخاصة بموضوعية وبأمانة، لأنك غير متكيف مع الافتراضات الموضوعة وتواجه عوائق أساسية لتحسين إدارتك لوقتك، ويجب عليك أن تغير بعض افتراضاتك الخاصة أولاً.

وعلى أية حال فإن الوقت مفهوم شخصى وتعلم إدارة الوقت موضوع شخصى تمامًا. وأنت فقد الذى تستطيع ذلك.. ولن تستطيع ذلك إلا إذا كانت لديك الرغبة فيه، فإذا كنت تؤمن بذلك فافحص افتراضاتك هل هى دقيقة؟ هل هى معقولة؟

إن سلوكياتك مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بالافتراضات التى تضعها وعليك أن تحاول تغيير افتراضاتك وسوف تجد أنه من الأسهل بعد ذلك تغيير سلوكياتك وعندما تتأكد أن سلوكك أصبح متفقًا مع أهدافك فثق أنك تدير وقتك بفاعلية.

المراجـــع :

*** الدكتور أحمد راغب**

١ ــ محاضرة عن إدارة الوقت ــ المركز الثقافى البريطانى.

*** ماريون هاينز**

٢ ــ تنظيم الوقت ، إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق ط٣ ، د . ت

الفهـــــرس